

«هذا الكتاب ضروري لجميع خبراء التسويق، والمديرين. فقد طور الدكتور مارتن مفهوم العادات المل على ما يبدو إلى علم له مضامين مؤثرة في جميع الأعمال التجارية في الأسواق كافة. لا يكتفي هذا الكتاب الممتاز بتفسير السبب وراء سلوك المستهلك فقط، بل الطرق التي يجب أن تتبعها الشركات في ضوء هذه الرؤى الثاقبة والمدهشة».

— جاغديش شيث، مؤلف كتاب «العادات المدمرة للشركات الناجحة.. وكيفية التخلص منها»



العادات الشرائية

سلوك يتجاهله خبراء التسويق بنسبة 95 بالمئة

نيل مارتن





العادات الشرائية

سلوك يتجاهله خبراء التسويق بنسبة 95 بالمئة

تأليف
نيل مارتن

ترجمة
مركز ابن العماد

مراجعة وتحرير
مركز التعريب والبرمجة


الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. SAL



يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
Habit
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
FT Press, An Imprint of Pearson
بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

الطبعة الأولى
1430 هـ – 2009 م

ISBN: 978-614-02-0796-7



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: (961-1+) 785107 - 785108 - 786233
ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: (961-1+) 786230 - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (9611+) 785107
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (9611+) 786233

الإهداء

إلى والديّ: إيد وماري أليس مارتن

"

."

المؤلف في سطور

نيل مارتن هو المؤسس والمدير التنفيذي لشركة نتيلك إنك Ntelec Inc.، وهي شركة تعليمية وتسويقية واستشارية. ساعد شركات عديدة على تنظيم استراتيجياتها التسويقية وتكييفها لمواجهة التغيير التقني السريع منذ سنة 1995. عمل طيلة السنوات القليلة الماضية على تحديث مبادئ علم التسويق في ضوء الأبحاث في علم النفس المعرفي وعلم الأعصاب، اللذين يشرحان أن العادات اللاواعية تتحكم بمعظم السلوك البشري. طور نيل رؤى مبكرة عن قوة العادات في أثناء عمله كمستشار ومدير لبرامج مكافحة الإدمان على الكحول والمخدرات. وبعد أن أمضى سنة في عمله كمدير إداري لإحدى المستشفيات في تكساس، عاد ليدرس وينال شهادة الدكتوراه في علم التسويق من كلية العلوم الإدارية في معهد جورجيا للتكنولوجيا. أما شغفه بالاستطلاع وفضوله الذي لا يهدأ للتعرّف إلى تشكيلة متنوعة من الموضوعات والمجالات، فزادا عمله عمقا ودراية، حيث ربط بين الأفكار والرؤى التي استمدهما من العلوم، والتقنية، وعلم النفس، والتاريخ، والفلسفة، وعلم تدريب الكلاب. يعيش مارتن في مارييتا، في ولاية جورجيا، مع زوجته ديانا وابنته ميراندا (وثلاثة كلاب حراسة).

مقدمة

يُظهِر هذا الكتاب كيف قاد افتراضان جوهريان علمَ التسويق في طريق مسدود: الأول يشير إلى أن الزبائن يدركون ما يفعلونه، والثاني يؤكد أنهم يعرفون السبب والدافع من وراء ذلك. لكن علماء الأعصاب والمتخصصين في علم النفس المعرفي، الذين استخدموا التقنيات الحديثة المتطورة، اكتشفوا الحقيقة المناقضة للبداهة والحدس، التي تشير إلى أن العقل اللاواعي يتحكم بنسبة 95 بالمئة من سلوكنا. لذلك، فإنه من غير المفاجئ أن تتطلب نظرية التسويق التي درّست طوال السنوات الخمسين الماضية تحديثا حقيقيا وجديا. وبمقدور المديرين والمديرين التنفيذيين المستعدين لتعديل معتقداتهم الراسخة وتنقيحها في ضوء هذا الفهم الجديد، أن يحققوا أندر أنواع النجاح: الميزة التنافسية المستديمة.

يقدم كتاب العادة المساعدة والعون في هذه العملية عبر استكشاف مضامين العقل الاعتيادي القوي والمؤثر والخفي. إذ تستطيع الشركات تطوير منتجاتها والخدمات التي تقدمها للزبائن بحيث تصبح أفضل، مع زيادة أرباحها وقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن أيضا، وذلك عبر إدراك تأثيرات العمليات العقلية الاعتيادية والتنفيذية معا. ولتحقيق ذلك، ينبغي على الشركات أن تعيد تقويم افتراضاتها التشغيلية الأساسية من جهة، وبنيتها التنظيمية/المؤسساتية من جهة أخرى.

في نهاية المطاف، يبيّن هذا الكتاب حدود علم التسويق وعجزه عن أداء وظيفته الأساسية: مساعدة الشركات على تحقيق علاقات ربحية مع الزبائن والحفاظ عليها. ولا يرجع هذا الإخفاق إلى فشل الشركات في اتّباع قواعد علم التسويق وأركانه؛ بل إلى التزامها هذه القواعد!

بصفتي خبيرا متمرسا في علم التسويق، يجب أن أعترف أنني نصحت عملائي وعلّمت طلابـي اتّباع القواعد ذاتها التي تؤدي إلى نتائج مخيبة للآمال، مثل فشل 80 بالمئة من المنتجات الجديدة، وارتداد الزبائن وتحولهم إلى شركات أخرى مع أنهم يؤكدون في استطلاعات الرأي على رضاهم الكبير عن المنتج أو الخدمة. وعلى الرغم من معرفتي بهذه الإخفاقات المتكررة، كنت أعتقد أن المشكلة تكمن في التطبيق غير الصحيح لهذه القواعد، لا في المبادئ الأساسية لعلم التسويق ذاتها. ولأنني اعتقدت بشدة بمبدأ تركيز بؤرة الاهتمام على الزبون وتحمست له، قبلته بدون مساءلة وبدون دليل.

بسبب ذلك الاعتقاد الراسخ، عجزت عن فصل هذه النتائج المروعة عن النماذج التسويقية التي أوجدتها. فثقتي بالأهداف الرئيسية

منعتني من الشك في المبادئ الراسخة في علم التسويق، حتى عندما توافر الدليل الدامغ على فشلها.

القسم الأول   قوة العادة

الفصل الأول: كيف تقوّض العادات عملية التسويق.

الفصل الثاني: أنت تفكّر بعقلين (على الأقل).

الفصل الثالث: القشرة أمام الجبهية: موطن العقل التنفيذي.

1 كيف تقوّض العاداتُ عملية التسويق

كنت في طريقي إلى حضور اجتماع على مشارف أتلانتا في أصيل يوم ربيعي جميل، عندما انتابني شعور بالقلق لأنني لم أكن قادرا على تذكر الأميال العشرة الأخيرة من الطريق السريع. فقد نجحت على ما يبدو في قيادة سيارة تزن أربعة آلاف باوند بسرعة تجاوزت السبعين ميلا في الساعة، واستجبت لمئات السيارات من حولي، بدون أي تحكم واعٍ بما قمت به خلال الدقائق العشر الماضية. هذه التجربة المألوفة لكثيرين منا، كشفت لي قوة مجال التفكير اللاواعي وسعته.

كنت مدركا على نحو واضح لهذه الظاهرة في ذلك اليوم الرائع من أبريل/نيسان، لأنني كنت في طريقي إلى الاجتماع بزبون لمناقشة الدور السائد للعادات في التأثير في سلوك الزبون، وهذا المثال الشائع على القيادة الآلية يجعل من السهل أن نفهم أننا نفعل الشيء نفسه في كل مرحلة من مراحل حياتنا الواعية تقريبا.

عندما نتساءل عن معنى أن نكون بشرا، فإننا نفكّر في صفات عقلنا الواعي؛ قدرتنا على تذكر الحقائق والوجوه، وحل المشكلات المعقدة، وإبداع فن أو علم. في الواقع، إن ذكريات الأحداث في حياتنا تولّد لدينا الإحساس بهويتنا الشخصية. حتى في ما يتعلق بالقدرات الملحوظة للعقل الباطن، يؤكد المتخصصون في علم النفس المعرفي والأعصاب أن العقل اللاواعي يتحكم بنسبة 95 بالمئة من السلوك الإنساني[1]. فالعقل الواعي يقرر الذهاب إلى الاجتماع، أما العقل اللاواعي فهو الذي يقود السيارة.

يبدو مناقضا للبداهة أن ينحصر استخدام الكم الهائل من قوة المعالجة العقلية الواعية في مجرد قيادة السيارة. لكن، ومن منظور نظرية التطور، هناك فوائد كثيرة تنشأ عن هذه العملية. فهذه الآلية المزدوجة مكنت أسلافنا من الصيد للحصول على الطعام بدون أن يصبحوا هم أنفسهم طعاما. أما اليوم فإن هذه الآلية المزدوجة تجعل من الممكن أن نتكلم بالهاتف الخلوي في أثناء قيادة السيارة.

على الرغم من إعطائنا أسماء عديدة للنوعين البارزين للمعالجة العقلية، فإننا في هذا الكتاب سنشير إلى ذلك القسم من الدماغ، حيث تجري المعالجة المعرفية الواعية، على أنه العقل التنفيذي، ونسمي المنطقة المسؤولة عن المعالجة اللاواعية العقل الاعتيادي[2]. فالعقل التنفيذي هو المسؤول عن استرجاع الذكريات وتخزينها شعوريا، وإبداع أفكار مقصودة، وحل المشكلات بأسلوب منطقي. ويستطيع هذا العقل أن يفكر في الماضي والمستقبل.

أما العقل الاعتيادي فمسؤول عن وظائف كثيرة، من تنظيم نبض القلب ودرجة حرارة الجسم، إلى تخزين الآلاف من الاستجابات لسلوكيات مكتسبة سابقا. هذا العقل يسيّره الماضي لكنه يعيش في الحاضر.

لقد حدثت ثورة في فهمنا للدماغ في العقدين الماضيين، فما تعلمناه في السنوات العشرين الأخيرة، عبر التجارب المخبرية الذكية على الحيوانات، والتقنيات الحديثة التي تمكننا من النظر داخل الدماغ البشري في أثناء عمله، يشكل تحديا لكثير مما كنا نعتقد أننا نعرفه. وعلى الرغم من معارضة تلك الرؤى لفرضيات أساسية في فروع معرفية متشعبة كالطب النفسي والاقتصاد، إلا أن هذه المعارف الجديدة لم تترك آثارا عميقة في أي منها كما في التسويق.

يمكن لمراجعة سريعة أن توضح لنا هذه الفكرة.

فشل المنتج الجديد

ثمانون بالمئة تقريبا من منتجاتنا الجديدة تفشل أو لا تصل إلى مستوى التوقعات. وعلى الرغم من أن هذا القياس يتفاوت بين الصناعات والخدمات، فإن الأداء التراكمي للمنتجات والخدمات كلها، يمثل اتهاما شديدا للتسويق.

الورطة التي وقعت فيها سيارة كونتور تقدم مثالا جيدا على فشل المنتج الجديد. ففي مساعيها لإبداع سيارة عالمية، أنفقت شركة فورد للسيارات 6 بلايين دولار لتصنيع نموذج يدعى كونتور ظهر أول مرة سنة 1995. وفي الحال أيّدت صحافة السيارات هذا الإنجاز. فمجلة السيارة والسائق (كار آند درايفر) صنفت سيارة كونتور بين السيارات العشر الأولى من سنة 1995 وحتى سنة 1997، وعدّت إدموند، النسخة الرياضية من كونتور، أكثر السيارات طلبا من فئة ما دون 25000 دولار. لكن بعد 5 سنوات من الإنتاج أوقفت شركة فورد إنتاج سيارة كونتور بسبب تراجع المبيعات.

في حركة أخرى مثيرة للشكوك، قدّمت شركة فورد سيارتين لتحلا محل سيارة توروس الناجحة جدا، التي كانت تنافس هوندا أكورد وتويوتا كامري سنويا على المركز الأول في المبيعات في الولايات المتحدة. وهكذا استبدلت الشركة سيارتها التي بقيت الأفضل مبيعا لمدة طويلة بسيارة فيوجن وهي أصغر من سيارة توروس بقليل، وبأخرى هي سيارة فورد 500 الأكبر منها قليلا. ولم تشكل مبيعات السيارتين معا أكثر من جزء بسيط من مبيعات توروس عند ذروة سيطرتها على السوق. لكن خبراء آخرين أكدوا أن فورد ذهبت بعيدا في أبحاثها التسويقية واختبار المجموعة التمثيلية، وإطلاق حملات دعائية بملايين الدولارات قبل أن تقرر استبدال سيارتها التي كانت

الأفضل مبيعا. (في نهاية سنة 2007 تمت إعادة تحويل سيارة فورد 500 إلى فورد توروس مع تغيير الاسم فقط!).

من السهل جدا أن ننتقد القرارات التي أدت إلى نتائج وخيمة، ولا بد من أن شركة فورد قد تلقّت نصيبها الوافر من النقد الصحفي، لكن فورد ليست حالة فريدة في هذا السياق. فالآلاف من المنتجات والخدمات الجديدة تطلق في كل سنة، لكن حفنة منها فقط تؤثر في ربحية الشركات المصنعة وديمومتها على المدى البعيد. وهناك موقف سائد يشير إلى استحالة التوقع بدقة بشأن المنتجات التي ستلفت انتباه العملاء، وتلك التي لن تثير لديهم أي اهتمام. وفي كل مرة يقول الناس: "فلنضرب بسهم المحاولة، فإما أن تصيب أو أن تخيب" فإنهم بذلك يغامرون بخسارة أموالهم. ومن الصعب أن نتخيل أي قطاع أعمال آخر يتساهل مع نتائج مأساوية كهذه.

ويبين الفصل الخامس الذي يحمل عنوان التسويق من منظور الاعتياد، مصدر لامبالاة الزبون تجاه معظم المنتجات الجديدة، من العروض التلفزيونية والسينمائية إلى الوجبات السريعة والإلكترونيات. في هذه المرحلة، من المهم أن نفهم أنّ ربط المنتج بالمفاهيم القائمة والمخزنة في اللاوعي ضروري لنجاحه. إذ يجب أن يمر العقل الاعتيادي للزبائن والزبائن المحتملين عبر تغيير فيزيولوجي ليستوعب أي مفهوم جديد وأي علامة تجارية جديدة. وتُعدّ هذه عملية نسقية، وليست مجرد حدث واحد، ولا يمكن أن تنجح بخدعة إنفاق الأموال على الدعاية أو عرض المنتج في أماكن بارزة في المتاجر.

خسارة العملاء

إن خسارة العملاء الحاليين مشابهة تماما لتكلفة فشل المنتج الجديد، وهي مشكلة مزمنة لمعظم الشركات. والاحتفاظ بهم مسألة حاسمة الأهمية لربحية الشركة، إلا أن الكثير من الشركات تفقد روتينيا 20 بالمئة من زبائنها كل سنة، وتؤكد شركات أخرى أفضل حالا في تقاريرها أنها تخسر 50 بالمئة منهم كل 5 سنوات. إن تكلفة خسارة العملاء تضر بالشركة. والصناعات اللاسلكية تقدم مثالا جيدا على ذلك.

تتراوح تكلفة اكتساب مستخدم اللاسلكي في الولايات المتحدة بين 300 و450 دولارا. وهذه التكلفة تتضمن دعم الأجهزة اليدوية، والدفع لقنوات التوزيع، وإدارة متاجر التجزئة التي تملكها الشركة، بالإضافة إلى التسويق. في الولايات المتحدة، تملك الشركات الثلاث الرائدة في الخدمات اللاسلكية مجتمعة أكثر من 175 مليون زبون. أما نسبة خسارة الزبائن فتتراوح في الحالة النمطية بين1 و2 بالمئة شهريا. فإذا أخذنا المعدل الوسطي (1.5 بالمئة) نجد أن الخسارة تتجاوز 2.6 مليون عميل في الشهر أي بتكلفة استبدال تقدر بنحو 787 مليون دولار شهريا على

الأقل، أو أكثر من 9 مليارات دولار سنويا.

والصناعة اللاسلكية تقدم مثالا جيدا أيضا على ربحية الاحتفاظ بالزبائن أطول مدة ممكنة. وعندما تعوض تلك التكاليف، فإن زبائن اللاسلكي يمثلون هوامش ربحية مهمة لأن التكاليف الإضافية لخدمات الصوت والبيانات منخفضة جدا.

لكن الصناعة اللاسلكية، ومثلها صناعات أخرى كثيرة، لها سجلٌ طويل في التعامل مع من لا تعتبرهم زبائنها على نحو أفضل من تعاملها مع زبائنها الفعليين. ففي مساعيها للتودد إلى العملاء الجدد تقدم شركات اللاسلكي على نحو تقليدي عروضا أفضل على الهاتف، والعقود لغير زبائنها من الذين يتعاملون مع الشركة أصلا. وبعد وقت قصير على خسارة الشركة للزبون، يبدأ الداعمون بإطلاق حملة لاستعادته، الأمر الذي يكلف الشركة مبالغ مالية تفوق تلك التي كانت ستنفقها للاحتفاظ به.

لذا يبتكر العديد من الشركات برامج للاحتفاظ بالزبون على أساس الرضا والولاء. وعلى الرغم من أن هذه البرامج قد أوجدت فوائد استراتيجية للشركات الرائدة أصلا - وخاصة الخطوط الجوية الأميركية وسلسلة فنادق ماريوت - فإن نجاحها دفع الكثير من الشركات المنافسة إلى تقليدها. والآن تقدم معظم شركات الطيران والفنادق مكافآت مغرية عند الاستخدام المتكرر لخدماتها، وهذا ينطبق أيضا على متاجر البقالة ومتاجر التجزئة. وما كان في السابق مستغربا أصبح الآن من الضرورات المكلفة للأعمال التجارية. هذه البرامج تنتج ولاء زائفا في أفضل حالاتها.

استياء من معيار رضا الزبون

تُصرف مليارات الدولارات سنويا لقياس رضا الزبون وإدارته. وهل من شيء أكثر وضوحا من حاجتنا إلى ابتكار منتجات وخدمات ترضي عملاءنا؟ هذا وتجعل معظم الشركات رضا الزبون هدفا في بيانات مهمتها، ويضمّن فيليب كوتلر الشهير هذا المفهوم في تعريفه للتسويق. لكن المشكلة الوحيدة أن رضا زبوننا لا يخبرنا بما سيفعله زبائننا في المستقبل.

ولنا عودة إلى هذا الموضوع في الفصل الخامس، أما الآن فسنكتفي بالقول إن 85 بالمئة من الزبائن الذين تحولوا إلى شركات أخرى ذكروا أنهم راضون جدا عن الشركة التي توقفوا عن شراء منتجاتها. وقد أثبتت تحليلات البيانات أن الرضا يفسر 8 بالمئة فقط من إعادة الشراء. هذه المعلومة أرعبتني بينما كنت أكتب رسالة الدكتوراه عن هذا الموضوع، مثل أي مدير تسويق يحاول أن يكتشف سبب عدم كفاية إرضاء الزبون للاحتفاظ به.

لتوضيح هذه النقطة، دعونا نتناول شركة تتعرض للنقد روتينيا لصنعها منتجات متخمة بالعيوب ومسببة للإحباط، لكنها مع ذلك تسيطر على العالم.

لماذا ندمن على بيل غيتس

في كل يوم نستخدم عبر حواسيبنا (حوالى مليار شخص يوميا) برنامجي ويندوز أو فيستا. وحتى لو لم نملك نظام تشغيل مايكروسوفت، إلا أن معظمنا يستعمل برنامج مايكروسوفت وورد للكتابة، ومايكروسوفت إكسل للعمليات الحسابية، ولا نستطيع أن نتخيل تقديم عرض بدون مايكروسوفت باور بوينت. وبغض النظر عن مدى استيائنا، لكننا جميعا مدمنون على البرمجيات التي ابتكرها بيل غيتس وقدّمها إلى العالم قبل 25 سنة.

مثل معظم المدمنين، فنحن لا نستفيد كثيرا من إدماننا، لكننا لا نستطيع التخلي عن عادة استخدام مايكروسوفت. كيف أثر غيتس في حياتنا إلى هذا الحد؟

لم يبتكر غيتس برنامج التشغيل الأصلي للحاسوب الشخصي، أو أي تطبيقات إنتاجية جعلت الحاسوب ضرورة لا غنى عنها للأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم. وقد اشتكى كثير من زبائنه بأسلوب صريح وسافر من منتجاته. وآلاف الخيارات التي رافقت كل تطبيق من تطبيقاته أدت إلى انتشار عبارة تخمة الميزات feature bloat. وبذل مديرو البرامج قصارى جهدهم محاولين وقف السيل الدافق من ثغرات الأمان الجديدة في منتجات مايكروسوفت[3]. فلماذا إذا يعد بيل غيتس أغنى رجل في العالم؟

إن الإجابة عن هذا السؤال هي سبب تأليف هذا الكتاب. فالنجاح لا يأتي من الدخول إلى السوق أولا، أو من إنتاج أفضل السلع أو أرخصها؛ بل من كون المنتج خيارا لاواعيا واعتياديا يقوم به زبائنك. فبيل غيتس هو الرجل الأغنى في العالم، لأن تعلُّم استعمال برمجيات شركته على نحو اعتيادي بات حاجة ضرورية إلى الانخراط في العالم الحديث.

يرى جوناثان لازروس - نائب رئيس العلاقات الإستراتيجية في مايكروسوفت في منتصف التسعينيات - أن تشكُّل العادة لدى المستهلكين الأوائل مسؤول إلى حدٍّ كبير عن بداية غزو الحواسيب الشخصية للأسواق التجارية: "فمديرو تقنية المعلومات لا يستطيعون تجنب استعمال هذه الحواسيب الشخصية"، كما يقول لازروس. "لقد كان ردُّ الفعل التلقائي المشترك هو معارضة فكرة استخدام الحواسيب الشخصية. لكن الكثير من الناس امتلكوا هذه الأجهزة في منازلهم مما حسّن من نتائج أعمالهم". وقد تفوق هؤلاء المستخدمون

على تكنولوجيا المعلومات عبر شرائهم الأجهزة الشخصية في أقسامهم، ويشير لازروس قائلا: "إنهم يبنون عاداتهم في المنـزل"، ثم تساءل: "لماذا يجب أن تختلف حياتي العملية؟".

في الأيام الأولى لثورة الحاسوب، وقع مطورو البرامج في خدعة التركيز على منتج معين. فمنتجات فيزيكالك ووورد ستار كانت من المنتجات الرائدة لكن الشركات التي طورتها كانت ضيقة الأفق. لقد فهم غيتس الحاجة إلى تأسيس تطبيقات قياسية يستعملها المستخدمون النهائيون اعتياديا كما فعلوا مع الآلة الكاتبة أو الآلة الحاسبة. ونتج عن سعيه المستمر للتأكد من بقاء مايكروسوفت هي المعيار جيلٌ اعتقد أن أنظمة وورد وإكسل وباور بوينت وآوتلوك قد أتت آليا مع كل حاسوب شخصي.

يرى لازروس أن دخول مايكروسوفت مجال التطبيقات هو مفتاح النجاح لويندوز، ويقول: "ليس ثمة شك في أن تطبيقات ويندوز كانت عاملا حاسما في نجاحنا. فثورة المستخدم أصبحت حاسمة، ومايكروسوفت غيرت توقعات المستخدم. لقد أمسكنا تماما بعادات المستخدم عن طريق ويندوز 95، وعبر ويندوز 98 أصبح الحصول على المعلومات في متناول اليد".

ناقش مجتمع التكنولوجيا لسنوات عدة المميزات النسبية لمنتجات مايكروسوفت، وغالبا ما عزا نجاح الشركة إلى خططها التجارية العنيفة. في الحقيقة، إن عددا كبيرا من المنافسين كانوا موجودين في كل مرحلة من مراحل ثورة الحاسوب. فقد أنتجت شركة آي بـي أم IBM برنامج OS/2، واشترت شركة لوتوس في محاولة منها لكسر احتكار مايكروسوفت لسوق البرمجيات. في حين أصبحت أخطاء شركة آبل في التسعينيات قصة تتناولها الأوساط التجارية. ودخل حشد من شركات البرمجيات منافسة لا نهاية لها مع الشركة العملاقة المتمركزة في ريدموند.

في الحقيقة، إن بيل غيتس صنع نجاح شركته باقتناص فرصة التأثير في أكثر النواحي أهمية في هذا العالم؛ إنه ذلك الجزء من دماغنا الذي يتحكم بعاداتنا. وبهذا نجح في تسريع ثورة المعلومات.

النشوء والثورة

طور العقل البشري نوعين من عمليات المعالجة الذهنية ليساعد أسلافنا على البقاء في بيئة مهدّدة وقاسية: الأول واعٍ والآخر لاواعٍ. فالعقل الاعتيادي اللاواعي هو استراتيجية معرفية متأصلة في الناس بوصفها آلية بقاء ارتقائية. والعادة هي الطريقة التي يستخدمها العقل للتعامل مع القرارات الروتينية، مما يتيح للعقل الواعي الثوري المتجدد التركيز على مهمات أخرى.

إن العقل الاعتيادي يجعلنا فعالين من الناحية المعرفية. وهو يعمل مع العقل التنفيذي وليس ضده. لكن من الجدير ذكره أن للعادة طريقتها الخاصة في معالجة القرارات؛ فالعادات تعالَج وتخزن في الدماغ على نحو منفصل عن المعلومات الأخرى المعالَجة. ولا يستطيع العقل التنفيذي أن يتدخل في عمليات العقل الاعتيادي. وهذا هو السبب الذي يجعل الكثير من مبادئ التسويق غير ناجحة أو غير مفيدة.

لأننا نعتقد أن العقل التنفيذي هو المسيطر - كما لو أن العقل الاعتيادي مسؤول عن المهمات الروتينية والوضيعة فقط - فإننا نقلل كثيرا من تقدير تصرفاتنا التي تخضع لتحكم عقلنا اللاواعي. ويصعب على الكثيرين منا قبول حقيقة أن العقل الاعتيادي يتحكم بنسبة 95 بالمئة من سلوكنا. ومع ذلك فإننا إذا فكّرنا في أي نشاط روتيني، مثل المشي في شوارع مدينة مزدحمة، نجد أننا نعالج بدون أي جهد مئات المعلومات ونستجيب لها؛ وهي معلومات تتجاوز حدود العقل التنفيذي. وهذه هي القاعدة لا الاستثناء.

من المفيد تشبيه هذين النظامين التوأمين بالبرمجيات التي تشغل الحاسوب. فالعقل اللاواعي يشبه نظام التشغيل، ويسيطر على الوظائف الداخلية للحاسوب بدون أن نراه، وفي الوقت نفسه يتفاعل مع البيئة المحيطة (الشبكات، والطابعات، والإنترنت، والأجهزة الأخرى الملحقة). أما العقل التنفيذي فيعمل على نحو مشابه للتطبيقات، أي البرامج التي يتعامل معها المستخدمون لتحقيق أهدافهم. فعلى الرغم من اعتقادنا أن التطبيقات هي السبب الأساسي وراء استخدام الحاسوب، إلا أنها تعتمد على الوظائف كلها التي يقوم بها نظام التشغيل في خلفية الشاشة، بالإضافة إلى ذلك فإن لآلية التطبيق حدا صارما، فمن المتعذر تشغيل أكثر من تطبيق واحد كل مرة.

ويعتبر ذلك نقطة ضعف بالنسبة إلى العقل التنفيذي أيضا، حيث لا يستطيع التفكير إلا في شيء واحد كل مرة. في حين تكمن قوة العقل الاعتيادي في أنه يستطيع أن يعالج مئات المدخلات الحسية ويستجيب لها في الوقت نفسه بدون أن يزعج العقل التنفيذي.

من السهل الاعتقاد أن التطبيقات تمنح قيمة للحاسوب، تماما كما نعتقد أن التفكير المهم يحدث كله في العقل التنفيذي. لكن ما هي الفائدة من رسالة إلكترونية كتبتها لتوِّك إن لم تستطع إرسالها؟ وعلى نحو مشابه ينبغي على العقل التنفيذي أن يسلم المهمات إلى العقل الاعتيادي لكي تتحول الفكرة إلى فعل.

يتشابه المسوّقون مع معظم مستخدمي الحاسوب الشخصي؛ فهم متفوقون في التطبيقات التنفيذية، لكنهم يقعون في الحيرة عندما يتعاملون مع الشيفرة غير المرئية المتحكمة بالآلة.

الفصل التالي يكشف الستارة عن آليات عمل الدماغ. حيث سيكون

بإمكان المديرين والمسوقين أن يروا كيف تعمل جهودهم الحثيثة بطريقة متوافقة أو متناقضة مع العقلين اللذين يتمتّع بهما الزبون.

2 أنت تفكر بعقلين (على الأقل)

كيف تتفاعل جهودك التسويقية مع عقل زبونك؟

ظهرت نظريات سلوك الزبون أولا في بداية الستينيات، واعتمدت على النظريات النفسية التي كانت شائعة في ذلك الوقت. ولسنوات عدة كان لي شرف العمل مع الدكتور جاغديش شيث الذي نشر مع مرشده البروفسور جون هاورد أول كتاب عن سلوك الزبون. في ذلك الوقت كان علم النفس المعرفي في بداياته، والتصوير بالرنين المغناطيسي لم يُعرف بعد، لذلك اعتمدت نظرياتهما على معلومات ضئيلة في أفضل حالاتها. لكن عملهما كان مؤثرا جدا، وأوجد أفكارا تسويقية استمرت عقودا عدة. ولمعرفة أسباب نجاح التسويق وفشله، علينا تحديث أفكارنا التسويقية ومواكبة ما نعرفه اليوم عن الآليات الداخلية لعمل الدماغ.

إن إلقاء نظرة سريعة على الدماغ تظهر لنا تركيبات تشريحية واضحة، متضمنة الفصوص الأربعة الخارجية مقسمة على نحو دقيق إلى قسمين. أما ما هو غير واضح في الدماغ فهو أن نظامين منفصلين ومتداخلين في الوقت نفسه قد تطورا من هذه المجموعة الكبيرة والمعقدة من الخلايا العصبية: إنهما العقل الواعي والعقل اللاواعي.

على الرغم من أننا نعرف منذ مدة طويلة أن العقل اللاواعي يتحكم بالوظائف الآلية، فقد اكتشف الباحثون في السنوات القليلة الماضية أن اللاوعي يؤثر أيضا في نطاق واسع من السلوكيات المعقدة جدا. فمثلا، أظهرت سلسلة الأبحاث التي أجراها باحثو ديوك أننا نقوم بالعمل نفسه في الوقت ذاته يوميا، ونحن على مدى 45 بالمئة من الوقت الذي نؤدي خلاله هذه الأعمال الروتينية، نفكر في شيء آخر.

ينطوي هذا الاكتشاف على مضامين عميقة؛ لأن فرضياتنا في العمل ترتكز على فكرة أن زبائننا يقومون باختيارات واعية. وسواء أكنت تعمل في قسم الإلكترونيات، أو في قسم الطعام المعلب، أو الخدمات المالية، أو كنت تتعامل مع شركات أخرى، فإن معظم سلوك زبائنك هو نتيجة لعادات غير واعية؛ ومع ذلك أنت تنفق معظم أموالك المخصصة للتسويق محاولا التأثير في العقل الواعي التنفيذي. قد تكون هذه أخبارا جديدة بالنسبة إليك، لكنها جديدة أيضا بالنسبة إلى زبونك. ولأن أعمال العقل الاعتيادي غير واعية، فإن العقل التنفيذي يظن أنه يتحكم بمعظم سلوكنا.

فعندما تسأل الزبائن: "هل أنتم راضون عن الوجبة التي تناولتموها؟". فإنك تطلق عملية فكرية مصطنعة، حيث يبدأ الزبون

بالتفكير في سخونة الهمبرغر، وكمية الملح المضافة إلى البطاطا، والوقت الذي انتظره ليحصل على الطعام. ويمكن لهذه الأفكار التي لم تكن موجودة قبل أن تطرح السؤال، أن تغيّر السلوك المستقبلي. "في الحقيقة أنا أفضّل البطاطا التي تباع في المطعم المجاور". وعندما سيبحث ذلك الزبون عن مكان يتناول فيه وجبة سريعة مرة أخرى سيختار ذلك المطعم وليس مطعمك.

على نحو مشابه، عندما تسأل الزبائن لماذا يتسوقون من متجر معين، فإنك تحاول استمالة العقل التنفيذي متوهما أنه المتحكّم بالأمور. إن العمل البسيط الذي تقوم به عبر توجيه هذا السؤال يجعل الزبون يعتبر هذا القرار واعيا، وعندها سيقدم لك إجابة تبدو معقولة ومقبولة ظاهريا. وقد بذل الباحثون المتخصصون في السوق جهدهم لتسجيل هذه المعلومة التي أصبحت أساسا مستخدمة لحملات تسويقية ولتطوير منتجات جديدة.

واللائحة الطويلة من الإخفاقات الشائعة في الأعمال التجارية التي أدرجت في الفصل الأول تحت عنوان كيف تقوّض العادات عملية التسويق (النسب العالية لخسارة الزبائن، وفشل المنتج الجديد، وعجز محاولات إرضاء الزبون عن التوقع باستعادة العملاء) هي كلها نتيجة لتأثير العقل الاعتيادي. وإنّه لمن المفيد أن نفهم كيفية عمل العقلين الاعتيادي والتنفيذي لنفهم على نحو أفضل العمليات الحقيقية التي تحكم سلوك الزبون.

العقل الاعتيادي والعقل التنفيذي في الممارسة العملية

على الرغم من كل إمكانيات العقل التنفيذي البارزة، إلا أن له حدودا؛ كونه قادرا على التركيز بوعي على أمر واحد فقط في كل مرة. وهو يحرص على حماية هذه القدرة المحدودة بتحويل المسائل الروتينية إلى العقل الاعتيادي تماما كما تسلم المديرة التنفيذية المهمات الروتينية لمساعدها. فإذا واجه العقل الاعتيادي وضعا قد عالجه من قبل على نحو مرضٍ، فإنه يستطيع أن يكتب وصفة لجعل استجابته السلوكية في المستقبل تلقائية. أما إن كان العقل الاعتيادي يفهم الوضع على أنه جديد، فإن العقل التنفيذي هو الذي يتولى أمر المشكلة.

بالعودة إلى مثال القيادة، تخيّل أنك تقود سيارتك عبر المدينة لحضور اجتماع. كل شيء مألوف بالنسبة إليك عدا الكيلومترات الثلاثة الأخيرة من الرحلة، ولذلك فإن باستطاعتك تنفيذ عدة مهمات في وقت واحد في الطريق إلى هناك، كالتحدث عبر الهاتف، والاستماع

إلى المذياع أو حتى تناول شطيرة وأنت تقود في زحمة السير. ولكن في اللحظة التي تصل فيها إلى منطقة غير مألوفة، فإنك توقف جميع النشاطات الأخرى، وتستفيد من تركيز عقلك التنفيذي ليقودك إلى العنوان. فالأوضاع الجديدة تنشط العقل التنفيذي وتستدعي تركيزه.

يعمل هذا التكيف الارتقائي بالطريقة نفسها في متجر البقالة وفي الغابة. فمعظم المتسوقين يسلكون الطريق ذاته في أثناء تسوقهم في المتجر، وكأنهم يتعقبون أثرا عبر الممرات غير مرئي تحت الأرض، وهذا يحرّر العقل للتركيز على التسوق، أو اختيار الطعام الذي سيتم تناوله على مائدة العشاء، أو التفكير في أسرار الكون. واستراتيجية العمل هذه تنطبق على التسوق بالنسبة إلى معظم أصناف المنتجات، حيث تعمل العلامات التجارية كتلميحات تجعل قرار الشراء يتم آليا. ويسلم العقل التنفيذي القرارات إلى العقل الاعتيادي بهذه الطريقة باستمرار.

لا تسخر من نفسك؛ فهذا التصرف ليس مقتصرا على متجر البقالة، فالدينامية ذاتها تحدث في قطاعات واسعة أخرى، بدءا من السفر بالطائرة وصولا إلى الخدمات المالية. والعقلان التنفيذي والاعتيادي يفهمان البيئة المحيطة، ويتفاعلان معها باستمرار وفقا لعملية توافق معقدة مارساها منذ مدة طويلة. ويمكن عزو أعظم نجاحات التسويق إلى كون المنتجات والخدمات تخاطبان العقل الاعتيادي بقصد أو بدون قصد. فشعار كوكا كولا مألوفٌ جدا بحيث يستطيع الزبون تمييزه ولو ظهر منه 5 بالمئة فقط، وهذا الشعار لم يتغير منذ كتب فرانك روبنسون - وهو أول محاسب في شركة كوكا كولا - اسم المشروب بتلك الأحرف المميزة سنة 1885. وقوة ذلك التلميح جعلت من كوكا كولا العلامة التجارية الأكثر تميزا وأهمية في العالم.

إن الاعتقاد بأن العقل التنفيذي متفوق على العقل الاعتيادي أمر غير واقعي، تماما مثلما نخطئ عندما نظن أن المدير التنفيذي متفوق على أحد موظفيه ذوي الخبرة العالية. فالمسألة هنا مسألة تخصص وتدريب. فقد يكون عليك أن تبيع للعقل التنفيذي، لكن يجب أن تكسب العقل الاعتيادي لتحافظ على الزبون.

وهناك أربعة مضامين مهمة لقوة العقل الاعتيادي:

1. يجب أن تركّز الشركات على سلوك الزبون لا على مواقفه أو معتقداته. فالعادات تظهر عبر تكرار السلوك، وتبقى راسخة على مرِّ الزمن. أما المواقف والمعتقدات، فهي متغيّرة، ويصعب ترجمتها إلى أفعال يمكن توقعها.
2. يختلف تدريب العقل الاعتيادي عن تدريب العقل التنفيذي. ففي حين أن العقل التنفيذي يتعلم بواسطة التفكير والنية، فإن العقل الاعتيادي يتعلم عن طريق السبب والنتيجة، والمكافأة والتكرار.
3. للاحتفاظ بالزبائن يجب أن تمنعهم من التفكير فيك بطريقة واعية. وعلى الرغم من أن ذلك مناقض للبداهة، فإن الشراء الآلي مرة ثانية يعني أن عقل الزبون الاعتيادي

هو المسيطر. فإذا كان عقله التنفيذي يفكر فيك، فمن الممكن أن يفكّر في منافسيك أيضا.

4. لإبعاد زبونك عن منافس لك، عليك أن تحوّل عادات زبونك بأن تجعله يفكر في المنتج على نحو واعٍ أولا. وكلما كانت تلك العادة أقوى، ازداد الجهد الضروري لتحويلها من عملية لاواعية إلى أخرى واعية.

حين تتذكر هذه المفاهيم الأساسية ومعانيها تصبح مستعدا لتكتشف بتفصيل أكبر دور وظائف العقل المتخصصة وتأثيرها في التسويق. أخيرا، تحتاج الشركات إلى تنسيق تنظيماتها لبلوغ العقلين الاعتيادي والتنفيذي لزبائنها.

تقنية القيادة آي درايف iDrive دفعتني إلى حافة الجنون

كانت مهمة كريس بانغل مثبطة. ذلك أن مهمة مصمم السيارات الأميركي المولد لم تكن مخصصة للجبناء؛ وهي تقتضي إعادة تصميم سيارة بـي أم دبليو BMW الرائدة 745i. فالتغيير الجذري للسيارة الألمانية الشهيرة يعتبر مجازفة قد تؤدي إلى نفور قاعدة الزبائن التقليدية للشركة، في حين يسهم الحفاظ على الطراز التقليدي للسيارة في جعلها سيارة قديمةَ المظهر في السنوات القادمة.

أطلقت شركة بـي أم دبليو للسيارات في معرض كبير أقيم سنة 2002 سيارتها الجديدة 745i التي لم تكن تقليدية أبدا. وقد أثار تصميم بانغل الجريء ردّ فعل فوري وقوي من قبل صحافة السيارات. فامتدحه بعضهم ووصفوه بالعبقري، في حين اعتبره آخرون مجنونا. ولقي تصميمه المدح والذم في آن، على الرغم من أن نسبة الذم تفوقت على المديح. أما الجزء الأكثر إثارة في السيارة، وهو صندوق السيارة الخلفي المدور، فسرعان ما لقب بمؤخرة بانغل.

استاء الكثيرون من زبائن شركة بـي أم دبليو وظهرت على شبكة الإنترنت التماسات لإيقاف كريس بانغل. وبلغ الأمر ببعض المتحمسين المتعاطفين حدّ التهديد بقتله.

مثلما ينتظر فنان مبدع ردّ الفعل على أدائه، بدا بانغل فرحا بالجدل المثار حول ابتكاره. ووصف السيارة بلغة الفن والعمارة، متناولا القدرة على إبداع تأثيرات ثلاثية الأبعاد في معدن من الصفيح المزود بمحور خماسي. أما الاستماع إلى عروضه الشيقة، فكان يعطي الحضور انطباعا أنهم أمام رجل عبقري أو مجنون، أو شخص شديد الاعتداد بذاته إلى حدٍّ أنه هو نفسه قد لا يعرف الفارق.

على أي حال، تعتز شركة بـي أم دبليو بجرأتها الهندسية، وقد أثرت سيارتها الجديدة في الخبراء والمتحمسين على حدٍّ سواء. فالمحرك كان أقوى، وقدرة التحكم باتت أكثر دقّة، ومسافات التوقف

أقصر بفعل تحسين أداء المكابح؛ لقد كانت بكل مواصفاتها مثالا نموذجيا يجسد بـي أم دبليو. حتى التقليديون الذين لم يقدِّروا قيمة فنّ بانغل استطاعوا على الأقل أن يشعروا بالحماس وهم يقودون السيارة.

لكن مكونا إضافيا أدخله بانغل على سيارة 745 جعل قيادتها محبطة وصعبة على نحو غير عادي. وفي خطوة مثيرة للجدل أكثر من التصميم الخارجي، ابتكرت شركة بـي أم دبليو شاشة مستخدم جديدة كليا للسيارة U1، حيث أدخلت تقنية معقدة من شأنها أن تشكل عائقا بين السائق وخبرة القيادة؛ وهي معروفة بتقنية آي درايف.

أما بالنسبة إلى الخبراء الملتزمين بأصول القيادة، فإن فكرة حاجة السيارة إلى شاشة مستخدم U1 قد تبدو مفسدة لفن قيادة السيارة، لكن هذا العدد المتزايد من المقابض والأزرار والمفاتيح المستخدمة للتعامل مع أنظمة الترفيه والطقس والملاحة، جعل محيط مقعد السائق في السيارة يشبه غرفة القيادة في الطائرة المقاتلة. لذلك ابتكر فريق التصميم في شركة بـي أم دبليو للسيارات، بالتعاون مع مايكروسوفت وغيرها، هذه الشاشة، وهي عبارة عن قرص فضي يدخل على ثماني مجموعات لقوائم تسمح للسائق بالتفاعل مع أكثر من 700 وظيفة تحكُّم. كان الحل جريئا وبارعا؛ قرصٌ واحدٌ حلَّ محلَ الواجهات البائسة ليكون بديلا نظيفا وأنيقا عن الفوضى.

لقد ثُبِّت قرص التحكم بكفاءة مثالية في مركز اللوحة حيث ترتاح يد السائق على قرص صقيل من الألمنيوم. ودمجت إيمّيرشن كوربوريشن تقنية اللمس (وهي مصطلح حديث يعني أن الجهاز يستجيب للمستخدم بتطبيق القوة والاهتزازات والحركات) لتقديم تغذية راجعة في أثناء إدخال الأوامر. كانت القوائم أيضا مرمزة بألوان مختلفة من أجل تسهيل الدخول.

لكن مع هذا البريق الهندسي كله، كان استخدام القرص في الواقع محبطا إلى أبعد حدّ. وقال أحد الكُتّاب: "التقنية تنطلق بجنون"، وأكد آخر: "السيارة 745 تسيطر عليك عبر تقنيتها المعقدة". وأتت آلة القيادة البديعة هذه مزودة ببطاقة تعليمات حيث تعلّم السائق كيف يقودها إلى الموقف.

ترك المشهد الأول للسيارة انطباعا لا ينسى لديّ، كانت سيارة زرقاء تُنقل إلى مكان الوقوف في اللحظة التي كنت أغادر فيها سيارتي. نزل رجل أنيق في العقد الرابع من العمر من سيارة بـي أم دبليو 745i المتألقة، واتجه نحوي. سألته عن مدى إعجابه بهذه السيارة. وأوجز جوابه بكلمة واحدة: "أتريدها؟".

تكمن المفارقة في الرغبة بالتبسيط في خضم كل هذا التعقيد...

إذا كيف تفشل شركة ذات تاريخ حافل بالامتياز الهندسي في تحقيق هدفها المعلن هذا الفشل الذريع؟ كانت المشكلة الأساسية في أن مخترعي هذه التقنية صمموا حلا للعقل التنفيذي كان يجب تصميمه للعقل الاعتيادي.

نرى هذه المشكلة في السطوح البينية التي تتباين كما في الهواتف الخلوية، وأجهزة التحكم عن بُعد، ومواقع الإنترنت. وهذا مصدر مزمن للإحباط في الحياة اليومية، تماما مثلما يحدث حين تجبرنا المنتجات والخدمات المصممة تصميما رديئا على أداء مهمات واعية هي ضمن النطاق الطبيعي للعقل اللاواعي. لكن في حالة نظام آي درايف iDrive يمكن أن يُعَرّض التصميم حياة السائقين للخطر؛ لأن عليهم أن يحولوا أنظارهم عن الطريق ليتفاعلوا مع النظام.

يعترف دونالد نورمان، الأستاذ والمؤلِّف والمستشار في التصميم، بالتحديات التي يواجهها مهندسو شركة بـي أم دبليو للسيارات: "إنهم في خضم مشكلة مستعصية. فلوحة التحكم تزداد ازدحاما وفوضى. فقد صمموا القرص في المختبر بذكاء بدون أن يأخذوا في الحسبان أنك تقود سيارة. وهكذا غابت عنهم رؤية السياق".

وغياب رؤية السياق مشكلة شائعة يوجدها العقل التنفيذي الذي يحل المشكلات اعتمادا على كيفية عمل العقل الواعي. فتجميع الوظائف المتنوعة التي قد يحتاج إليها السائق ضمن قوائم اعتمادا على نظام تصنيفي متطور يُعد أمرا منطقيا؛ لكن، لسوء الحظ، لا يعمل العقل الاعتيادي بهذه الطريقة. فكّر في العقل اللاواعي على أنه أميّ - ذكي، لكنه غير ناطق أبدا.

وفي هذا القسم من الكتاب سنُعِدُّ التنفيذيين والمديرين والمسوِّقين لتحديث مبادئ التسويق اعتمادا على فهمنا الحالي لكيفية تقسيم الدماغ للمسؤوليات بين العقل الواعي والعقل اللاواعي. وما حصل للجيل الأول من نظام آي درايف يبين ما الذي يمكن أن يحصل، حتى للشركات الكبيرة، عندما لا يتفهم المسوقون والمصممون أهمية العقل الاعتيادي.

عقلا زبونك

لقد تطور الدماغ البشري حتى مكّننا من البقاء أحياء في المروج الإفريقية الجافة، لكن لم تتطور فيه آلية التسوق، ولم ينمُ فيه شعور الولاء للمنتج. ولا يمكن التوقع بأسراره عبر المجموعات التمثيلية أو استطلاعات آراء الزبون.

وعلى الرغم من أن الباحثين درسوا الدماغ قرونا عدة، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى آليات عمله الداخلية إلا في السنوات العشرين الأخيرة. وتقدّم اكتشافاتهم دلالات واضحة على أن نظرية التسويق قد ضللتنا.

وبات بإمكاننا أن نرى الدماغ في أثناء عمله عبر استخدام التقنيات المتطورة في تصوير الدماغ، مثل التصوير بالرنين المغناطيسي، والتصوير المقطعي بالإصدار البوزيتروني. لكننا نحتاج أولا إلى فهم كيفية استجابة أجزاء الدماغ المختلفة لبدايات مشروعات التسويق.

يوجد داخل 1500 سم^3 من التجويف القحفي في الجمجمة كيلوغرام ونصف تقريبا من المادة البيضاء والرمادية. وهذه الكتلة المتواضعة تُعد الأكثر تعقيدا في الكون. وهذا ليس مجرد غرور إنساني. إذ يوجد في الدماغ أكثر من 100 بليون خلية عصبية، كل واحدة تجري 10.000 اتصال مع الخلايا الأخرى كمعدل وسطي. وهذا يمثل رقما مذهلا يبلغ كوادرليون اتصال، أي ما يفوق عدد الأجسام السماوية المعروفة في المجرة كلها[4].

إذا كيف تتمكن هذه الآلة المعقدة على نحو مذهل من أن تتحكم باختيار علبة حبوب من بين مئات العلب الموجودة على رف متجر البقالة؟ كيف نختار مستشارا ماليا، أو عرضا تلفزيونيا، أو قطعة من الحلوى من بين الخيارات التي لا تحصى عمليا لكل نوع يمكن أن يخطر ببالنا؟

تعتمد معظم اعتقاداتنا عن كيفية إجراء مثل هذه الاختيارات، على نموذج غير صحيح لكيفية عمل الدماغ. فنظريات سلوك المشتري، واختيار المستهلك، ورضا الزبون تقوم كلها على فكرة أن العقل الواعي يمتلك معرفة كاملة تقريبا بالعمل الذي نقوم به وما سبب قيامنا بهذا العمل. وهنالك افتراض آخر مفاده أن ذكرياتنا سجلات دقيقة لأحداث ماضية، كما لو كان الدماغ يخزن المعلومات على قرص صلب. لكن مثل ملاح يستعمل مخططات رديئة، ضللتنا هذه النماذج العقلية.

والحقيقة أن معظم الأفعال هي نتيجة لسيناريوهات منفذّة آليا كانت قد شفّرت في العقل الاعتيادي اللاواعي. وغالبا ما يمتلك المستهلكون فكرة بسيطة عن سبب قيامهم بعملية شراء معينة، لكنهم يفترضون أن أفعالهم كانت واعية. لذلك عندما يُسألون فإنهم يحسبون أنه يجب أن يكون لديهم سبب، ويصوغون ما يبدو أنه إجابة منطقية. ويبذل المسوقون جهدا كبيرا لجمع هذه البيانات واستعمالها في إبداع رسائل دعائية، وصياغة استراتيجيات توزيع، وتصميم منتجات جديدة.

لكن ما الذي يجري فعليا داخل دماغ الزبون؟ وكيف يمكن التسليم بحقيقة أن القسم الأكبر من السلوك ليس مبدأه التفكير الواعي، بل هو نتيجة للأعمال المتكررة غير الواعية؟

... وعلى الرغم من أننا لا نستطيع أن نتخيل ما الذي سيحصل في حالة غياب الوعي والإدراك (لأن الخيال يصرف الوعي)، فمن المعتقد

أن الوعي انبثق بعد أن مشى الإنسان على الأرض بوقت طويل[5]. ويستطيع الفلاسفة والمتخصصون في علم النفس الإدراكي أن يتجادلوا حول مضامين الإنسان اللاواعي، لكن النقطة المهمة بالنسبة إلى المسوقين والمديرين تكمن في أن التفكير الواعي ليس مطلوبا للخوض في البيئات المعقدة، فأسماك القرش لا تتذكر إن كانت قد أتت إلى خليج معين من قبل، والنحل لا يتذكر إن كان قد زار زهرة معينة سابقا، لكنهما قادران على تنفيذ سلوكيات معقدة استجابة لإشارات وحالات داخلية، وهما قادران على التعلم أيضا.

مع ارتقاء الدماغ البشري، تطور العقل الواعي تكملة للعقل اللاواعي[6]. فالعقل البشري اللاواعي يستطيع ابتكار ردود فعل معقدة وتفاعلات مع البيئة، في حين أن العقل الواعي الجديد يستطيع التذكّر والتخطيط عن سابق قصد وتصميم. بكلمات أخرى، أصبح الإنسان واعيا بالماضي والمستقبل. وطوّر العقل الواعي إدراكا للذات ووعيا لها.

لنعاين كيف أوجدت بنية الدماغ هذين العقلين الغريبين:

رحلة سريعة في الدماغ

يشرح عدد كبير من الكتب الممتازة تعقيدات العقل البشري بالتفصيل اعتمادا على بحث حقق تقدما مهما في العقدين الأخيرين. وهذا الكتاب ليس واحدا منها. فهدفنا هو استخلاص فهمنا الحالي لكيفية عمل عقولنا، وتبسيطه، وتطبيق هذه الرؤى بسرعة على كل عنصر بدءا من تفاعل الزبون مع المنتجات، والخدمات، والعلامات التجارية، والدعايات، وقنوات التوزيع، والضمانات، والكفالات.

يخبرنا الدماغ قصصا مختلفة بالاعتماد على الجهة التي ننظر بها إليه. فإذا نظرنا إليه نظرة جانبية، نراه كبيت مبني بدون خطة محكمة شاملة؛ بل إنه مجرد أجزاء أضيفت إلى بعضها على نحو عشوائي على مرّ السنين. وعلى الرغم من أننا نربط الإنسانية بقوة مع آخر الإضافات الحالية وأحدثها، ألا وهي المخ، فإن هذه المنطقة من الدماغ تقع مباشرة فوق سلفها في التطور النشوئي، النظام الحوفي الذي يضم الأجزاء العاطفية من الدماغ، بالإضافة إلى اللوزة، ولوحة التحكم المركزية أو الحُصين، والعقد القاعدية. ويستند المخ والجهاز الحوفي إلى الدماغ الخلفي الذي يشكِّلُ قاعدة الدماغ التي تضم المخيخ وجذع الدماغ. وتلك هي الأجزاء من الدماغ التي نحتاج إلى أن نتذكرها.

لا تدع هذه الأسماء ترهبك: الحُصين: كلمة يونانية تعني فرس البحر، واللوزة: كلمة لاتينية تعني ثمرة اللوز، والمخ: كلمة في اللغة نفسها تعني الدماغ، والمخيخ: هو تصغير المخ طبعا. وستستخدم تلك

التركيبات كمعالم في أثناء تجوالنا في الدماغ.

ومن الأمام، يظهر الدماغ مقسما إلى نصفين متطابقين ظاهريا، يرتبطان بخيوط ليفية كثيفة. وبتساويهما التقريبـي في المظهر يتقاسم هذان الجزءان بعض الأعباء والمهمات الأساسية: فيسيطر القسم الأيمن عادة على القدرات المكانية والتخيلات الصورية، بينما يتحكم الجزء الأيسر باللغات والحسابات الرياضية والقدرات المنطقية.

ولدى النظر بواسطة المكبّر، تتغير قصة الدماغ تغيرا مثيرا. حيث تفسح الفصوص والشقوق والتلافيف مجالا لتداخل لا يصدق بين الخلايا العصبوية الدقيقة عبر محاور عصبية رفيعة وتجعدات، كأنها عناكب فضائية تحيك شبكات خيالية عجيبة. وقد نظن أن كلا من هذه التركيبات المتنوعة مسؤول عن وظائف معينة، لكنّ كل جزء منها مرتبط بالآخر بقوة عبر شبكة من الخلايا العصبية، مثل ارتباط الدماغ ببقية أجزاء الجسم.

وباستمرار عملية التكبير، ترى أن المحاور العصبية والتجعدات تكاد تتلامسان، مشكِّلة ما يُسمى بالفَلح المشبكي*. ويكشف المنظر بهذا القدر من التكبير عن شبكة اتصالات رائعة. حيث توجد في نهاية كل محور عصبـي حويصلات ملآى بمواد كيميائية تدعى النواقل العصبية، وفي الجهة الأخرى من الفجوة توجد بوابات دقيقة تستجيب بدقة للنواقل العصبية من المحور العصبـي. ويسبب النبض الكهربائي انطلاق تلك المواد الكيميائية مكملة الدارة التي تنقل الرسائل من كل أنحاء الجسم عبر بلايين الخلايا العصبية المترابطة في الدماغ.

قد ترغب بتجنب النقاش في علم الأعصاب، لكننا نقول أخيرا إن العلاقات بين النواقل العصبية على المحاور وبوابات التشعبات العصبية تقرر نجاح أي جهد تسويقي أو فشله. ومع ذلك لا تقلق، سنختصر التعابير البيولوجية، ولن يكون هناك اختبارات.

إن كل ما نحن عليه، وكل ما نفكر فيه ونتخيله، وكل ما نفعله ينبع من هذا الترتيب للخلايا العصبية المتجمعة بكثافة داخل جماجمنا. لكن لفهم فكرة العقول المتعددة نحتاج إلى أن نلقي نظرة على الدماغ من منظور آخر: عبر عدسات الزمن.

دماغ الديناصور[7][7]

دعونا نعود إلى المنظر الجانبـي للدماغ: لقد تطور الدماغ من الأسفل إلى الأعلى. وكلما غصنا إلى العمق، عدنا بالزمن أكثر إلى الوراء. نستطيع أن نفكر تفكيرا مناسبا في الدماغ عبر ثلاثة أقسام: الدماغ الخلفي، والجهاز الحوفي، والقشرة المخية.

يقع الدماغ الخلفي في قاعدة الجمجمة، ويحوي ثلاث بنى مهمة: الثنيات الدماغية، والنخاع المستطيل (البصلة)، والمخيخ. ولهذا فإن

علماء فيزيولوجيا الأعصاب قد أطلقوا على هذه المنطقة عند الإنسان اسم: دماغ الديناصور.

وليس من الإهانة في شيء أن يكون لك دماغ ديناصور. فقد سيطرت الديناصورات على الأرض مدة 135 مليون سنة، مظهرة قدرة كبيرة مشهودة على التكيف والعيش والبقاء والازدهار (بالمقابل، لم يبدأ الإنسان بالهجرة من إفريقيا إلا منذ 60 ألف سنة مضت فقط). إن من طبيعة الارتقاء إبقاء الأصلح وإعادة توزيع المهمات على البنى الموجودة لحل المشكلات الجديدة. ومن المهم للمسوقين فهم حقيقة أن الآلية نفسها التي نجحت نجاحا باهرا مع الديناصورات مدمجة في أدمغتنا؛ لأنها تقدم نموذجا عن كيفية تفاعل البشر مع البيئة. ومعظم سلوك المشتري مستمد من دماغ الديناصور.

قبل أن نستحضر صورة تسوق فيلوسيرابترز في السوق، فإن أهم إسهامات دماغ الديناصور هي معالجة العمليات المتكاملة والآلية. فالعمليات الآلية هي الوظائف الكثيرة التي يسيطر عليها الدماغ، وتبقينا أحياء بدون تدخل واعٍ، مثل المحافظة على المستوى المطلوب من الحموضة في دمنا وهضم الطعام. وعلى الرغم من أننا عرفنا منذ زمن بعيد أن دماغ الديناصور هو الذي يتحكم بهذه الوظائف، فإننا لم نكتشف إلا مؤخرا مدى الوظائف المتكاملة، ومنها مكونات مهمة للتعلم.

يلعب المخيخ - خاصة - دورا حاسما في كيفية تفاعل المستخدمين مع المنتجات. ومعلوم أنه يلعب أيضا دورا مهما في كيفية تحركنا في هذا العالم. وهذه المنطقة من الدماغ ترصد دوما ما تريد أن تفعل، وما الذي تفعله حقا، عندما تتفاعل مع البيئة محاولة التنسيق بين النية والعمل. فتعلُّم استخدام هاتف خلوي جديد، أو تعلم نظام لعبة جديدة، يقتضي إلى حدٍّ كبير تدريب المخيخ؛ وغالبا ما يفشل التقدم العنيد للمنتجات المعقدة تقنيا في أخذ دور دماغ الديناصور في الاعتبار.

نستطيع أن نرى مثالا لأهمية المخيخ في مهمة معقدة ومخادعة؛ هي المشي ببطء. فالمشي سلسلة من السقطات المنضبطة. نحن نتوازن على ساقٍ واحدة، ثم نرمي ثقلنا إلى الأمام، دافعين الساق الأخرى إلى الأمام لكي لا نسقط على وجوهنا أرضا.

وقد درس البروفسور جيوفاني كافانيا - أستاذ علم النفس في جامعة ميلانو - المشي لعدة عقود. وهو يصف الحركة المنتصبة للإنسان كأنها رقّاص ساعة يتحرك بطريقة معكوسة، عبر الارتكاز على قدم واحدة بينما تتأرجح الأخرى على شكل قوس، متنقلتين بين الطاقة الكامنة والطاقة الحركية في أعلى مستوياتهما. وعلى الرغم من أن هذه الحركات معقدة إلى حدٍّ بعيد، فإننا ننفذها كل يوم بدون وعي، والفضل يعود غالبا إلى المخيخ.

تستطيع أن تقوم بتجارب خاصة لإثبات فائدة المخيخ في السيطرة على الحركة. اهبط درجا بسرعة كبيرة قدر استطاعتك، وفي نقطة الوسط، انظر إلى أسفل بدون تغيير السرعة. وبعد أن تقف عند أسفل الدرج، وتتفحص عظامك، ستقدر قيمة المخيخ تقديرا أفضل. فدماغك التنفيذي لا يمكنه أن ينفذ التناسق المعقّد جدا لأجزاء الجسم، في حين يستطيع دماغ الديناصور القيام بذلك بسهولة.

لكن تلك القدرات ليست فطرية؛ فالمخيخ يتعلم من التجربة، وقد سنحت لي فرصة لأختبر هذه العملية على أرض الواقع في لقاء عائلي.

فبمناسبة عودة مارتن أحضر أخي لعبة لم نكن نعرفها من قبل، اسمها فجوة الذرة، وهي مؤلفة من لوحتين بعرض 60 سم وطول 120 سم، وتبعد إحداهما عن الأخرى 9 أمتار. اللوحتان تصعدان وتنـزلقان عندما تقف في مقابلهما، وفي كلتيهما فتحة باتجاه الأعلى، والهدف من اللعبة أن تقف إلى جانب إحدى اللوحتين وتلقي بكيس مليء بالذرة في الفتحة على بعد 9 أمتار، بحيث يستقرّ الكيس على اللوحة: (نقطة واحدة)، أو يدخل في الفتحة (3 نقاط)، والفائز هو أول من يسجل 21 نقطة.

شكّلت مراقبة شخص جديد على اللعبة، يرمي أول كيسي ذرة، نافذة مناسبة حول كيفية عمل العقلين الواعي واللاواعي مع بعضهما. إذ يفهم العقل التنفيذي قوانين اللعبة بسرعة ويبتكر استراتيجية لأداء الرمية الأولى. ومع ذلك يفشل التنسيق الواعي في إعطاء النتائج المرجوة. فمعظم الرميات الأولى تخطئ اللوحة تماما، وتلك التي تصيبها تنحرف عن الهدف ولا تسجل نقاطا. لكن في الجولتين الثانية أو الثالثة يكتسب المخيخ خبرة كافية ليوجه الرميات. إذ يبدأ اللاعبون بإصابة اللوحة باستمرار. وفي نهاية اليوم يغدون قادرين على رمي الأكياس بطريقة روتينية عن بُعد عشرة أمتار إلى داخل الفتحات الصغيرة في قمة اللوحة.

وقد درس تاتش وكيتينغ - من كلية الطب في جامعة واشنطن في سان لويس، ميسوري - الخواصَّ المذهلة للمخيخ في توجيه الحركات المعقدة والتكيف مع الظروف المتغيرة. وقاما بتجارب يضع خلالها الخاضعون للتجربة نظارات موشورية (برّاقة) تشوّه رؤيتهم، ثم يحاولون رمي مواد مثل كرات طين أو الأسهم على هدف معين. ومع التدريب قاربت دقتهم في الرمي بسرعة مستوى مهارتهم قبل وضع النظارات التي تشوّه الرؤية، إذ تكيفت عملية التنسيق بين العضلات والمفاصل بصورة آلية وسريعة مع آليات التغذية الراجعة البصرية. فالملاحظة حقيقية بالنسبة إلى المخيخ على الأقل.

بعد أن أوضحنا هذه المعلومات لنعد إلى مثال آي درايف iDrive. فمن وجهة نظر دماغ الديناصور تظهر مشكلات آي درايف في الحال:

معظم عمليات قيادة السيارة هي بمثابة فعل لاواعٍ، كما هي الحال في المشي، فنحن لا نفكر بوعي في إرسال رسائلٍ إلى العضلات. إن مقدار الضغط على دواسة البنـزين، والقوة الضاغطة على المقود يتغيران باستمرار اعتمادا على التغذية الراجعة من عيوننا وحواسنا الأخرى. والمخيخ يضبط حركاتنا ويصقلها، مطورا التنسيق حتى نلمس الأزرار الصغيرة لتغيير محطات الراديو أو تشغيل التدفئة بإحداث أقل تأثير ممكن على قيادتنا للسيارة.

ومهما يكن فإن نظام آي درايف iDrive بتشعباته الثمانية وقوائمه لا يقدم آليات التغذية الراجعة الضرورية لتدريب المخيخ. وقد اعتقد مهندسو شركة بـي أم دبليو أنهم حلوا المشكلة باستخدام قوائم ملونة وتغذية لمسية، لكن منطق آي درايف هو منطق العقل التنفيذي، أي المخيخ. والعقل التنفيذي يستوعب خيارات في فضاء افتراضي. ودماغ الديناصور لا يستطيع أن يدرك حتى مفهوم الفضاء الافتراضي.

من المثير للاهتمام أن تصميم بانغل الجديد والجريء أصبح منتشرا وسائدا، فالخطوط التي كانت ثورية يمكن رؤيتها على المقلدات في اليابان وكورية. لكن دماغ الديناصور لا يستطيع أن يتكيف مع تعقيد واجهة المستخدم الأصلية. وهكذا اختصر الجيل الثاني من نظام iDrive عدد الوظائف إلى النصف. وعلى الرغم من حاجة النظام الجديد إلى مستوى تعلم عالٍ، فإنه يستوعب الحاجة إلى واجهة المستخدم، لإكمال الأنظمة المتباينة في السيارة الحديثة، بدون التخلي عن الوظيفة الأساسية للسيارة، وهي نقلك إلى حيث يقرر عقلك التنفيذي الذهاب.

تصميم لدماغ الديناصور

إن انتشار مشكلة تعقيد المنتج واضحة في هذا المثال المألوف لنا جميعا؛ ففي أثناء الرد على هاتفي الخلوي وأنا في رحلة عمل، حدّثتني زوجتي بصوت أقرب إلى البكاء قائلة: "هناك سبعة أجهزة تحكُّم في غرفة الجلوس! سبعة! أريد أن أشاهد التلفزيون". في البداية سررت لعجز زوجتي - التي تتصف عادة بالكفاءة - عن التقاط جهاز التحكم والضغط على زر التشغيل. لكن ذلك الاندفاع والشعور بالفوقية استبدلا بسرعة بخيبة أمل خبير التسويق التامة بالشركات التي تدسّ وسائط غير مدروسة للمستخدمين الأبرياء.

واجهت زوجتي أجهزة تحكم عدة؛ للتلفزيون، ولمشغل الأقراص، وللفيديو، وللكابل الرقمي، ولجهاز التحكم الشامل. وكلٌّ جهاز فيه من 30 إلى 45 زرا، لا تشترك في المهمة نفسها، مع تنوع واسع في التصميمات. وكانت قدرتي على التمييز بين كل جهاز وما يؤديه من وظائف بمجرد إلقاء نظرة سريعة حصيلة ثانوية لشهادة دكتوراه في

كلية الهندسة، وفوق ذلك هي مؤشر على مدى صبري على الأجهزة المعقدة جدا والمصممة تصميما رديئا.

فالجهاز الشامل باهظ الثمن الذي اشتريته لجعل مشاهدتي للتلفزيون أسهل كان عملا ذكيا، لكن فيه نقطة ضعف واحدة؛ فهو يعمل على نحو رائع إذا كانت الأجهزة كلها مغلقة، أما إذا كان أحدها يعمل فسيطفئه ذلك الجهاز.

إذا كان لديك نموذج عقلي جيد عن كيفية عمل النظام، فإن عقلك الواعي يستطيع أن يشخّص المشكلة ويعالجها. لكن لسوء الحظ، عندما تعمل عدة أجهزة لمصنعين مختلفين معا لا تكون لدى المستخدم المبتدئ عادة فكرة عن البداية إذا لم يعمل الجهاز كما هو متوقع. وفي عالمنا الذي يزداد تعقيدا يوما بعد يوم - عامة - نجد المنتج مصمما من شركة، وتطبيقات البرمجيات مصممة من شركة أخرى، والإضافات من شركة ثالثة. لذا فإنه من المهم أن نقدّم للمستخدم شرحا بديهيا عن كيفية عمل المنتجات معا، وماذا عليه أن يفعل إذا لم تعمل.

وبما أن العمليات العقلية اللاواعية لا يمكن رؤيتها في التقويم الواعي، فإن منتجات عدة - لأسباب يمكن فهمها - تثير نوعا من الغضب لدى المستخدم. وسبب تفاقم هذه المشكلة في الحقيقة أن المهندسين هم الذين صمموا معظم الأجهزة التي علينا أن نتفاعل معها. والمهندسون يختلفون عنا، وأساليبهم في حل المشكلات تعتمد اعتمادا كبيرا على العقل التنفيذي (في الحقيقة، هذا معيار أساسي لاختيار مجال الهندسة)، وخبرتهم الواسعة بمنتج معين تولّد لديهم على نحو لاواعٍ براعة اعتيادية، فما يبدو طبيعيا بالنسبة إلى المهندسين لا يبدو كذلك بالنسبة إلى المستخدم.

إن المتهم الأساسي بابتكار المنتجات بالغة التعقيد هو الهيكل التنظيمي للشركة؛ لأن العقل التنفيذي يتعامل مع المشكلات بمنطق ومنهجية، وينظم الشركة، ويمكن الاعتماد عليه في إيجاد تقسيم منطقي للعمل يبدو مناسبا على المخطط. لكن، مرة أخرى، لا يعمل منطق العقل التنفيذي بالطريقة نفسها التي يعمل العقل الاعتيادي وفقا لها.

من زبائني إحدى الشركات المدرجة على لائحة فورتشن المئة، والتي تضم 60 ألف عامل. كنا نحاول ابتكار تجربة بسيطة لاختبار مفهوم مبيعات جديد في تجارة التجزئة، وكان في استطاعتنا إتمام الدراسة في أسبوع واحد عبر الاستعانة بخبيرين اثنين للحصول على المعلومات التي نبحث عنها. لكننا وقعنا في فخ البنية المعقدة لهيكل الشركة التنظيمي. وقضينا سبعة أشهر في دراسة خبرة الزبون، واستراتيجية التجزئة، والتواصل مع الزبون، والشؤون القانونية، والوقت الذي نصل فيه فعلا إلى المتجر. في أثناء ذلك، تغيّر شكل

الدراسة بحيث لم نعد نستطيع تمييزها.

إن البنى التنظيمية لمعظم الشركات الكبيرة تجعل من الصعب أن نسلم منتجات تعمل بنجاح مع دماغ الديناصور. وقد قدمت العرض شركات عديدة مقسمة إلى مجموعات وظيفية، يكتظ كلٌّ منها بعاملين أذكياء يتميزون بصفاء النية والاجتهاد، يترجمون هدف المنتج بصيغة مختلفة. وعندما تتطلب هذه العملية تدخل شركات متعددة يتقلص احتمال أن تكون النتيجة بديهية.

لقد تخطت تكاليف هذا الإجراء خبرة الزبون. فعلى الشركات أن تدعم منتجاتها المعقدة بالإضافة إلى تحملها تكاليف تدريب موظفيها العاملين في المبيعات ودعمهم. ويمكن أن تكلّف مكالمات خدمة الزبون من 8 إلى 20 دولارا تقريبا، بالإضافة إلى المصروفات المخفية للتصميم الرديء. لأن الفشل في الفهم والتصميم لدماغ الديناصور سببٌ رئيسي لإحباط الزبائن، ولفشل المنتجات والخدمات ومواقع الإنترنت.

إن منطق العقل التنفيذي قوي على نحو استثنائي في تصميم الأجهزة والحلول. فليس لك أن تأمل في أن تدير المئات أو الآلاف من العاملين بدون ابتكار شيء شبيه بهيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات. وتأتي المشكلة عندما يحدد هذا الأخير كيف تخطط للزبائن وتتفاعل معهم.

ببساطة، عليك أن تصمم المنتج المادي ليعمل مع العقل الاعتيادي، ومن ثم يكون العقل التنفيذي حرا في التركيز على المهمة. وهذا ينطبق على تصميم مواقع الإنترنت، ولوحات البرمجيات أيضا. تأكد من أن الرؤية الأصلية للمنتج يمكن المحافظة عليها، وذلك بأن يتحمل مدير واحد المسؤوليات والصلاحيات للموافقة على إسهامات كل قسم أو رفضها.

باب نورمان المؤدي إلى عقلَي الزبون

أصبح اسم دونالد نورمان مرادفا للتصاميم الرديئة. فهو يتلقى باستمرار اتصالات من قراء قد اكتشفوا باب نورمان أو مفتاح نورمان. وهي أجهزة تتحدى المهارات المعرفية للمستخدم. يوثّق نورمان على موقعه على الوب www.jnd.com وفي الكتب والمقالات الأجهزةَ رديئة التصميم وفقا لمعيار التسلسل الزمني. فبإمكانه أن يجد عيبا في باب فندق في أمستردام، أو في مخطط بناء في لندن، لكن ميزته تكمن في عالم التكنولوجيا المتقدمة. ولمكافحة ما يراه زحفا بطيئا للتكنولوجيا المعقدة ومنتجاتها مثل نظام iDrive، فقد دافع نورمان دوما عن التصميم المركّز على البشر.

وشرح لي في نقاش مستفيض: "إن هناك فارقا بين المعقَّد

والمركّب. فالتعقيد ليس مشكلة؛ إنه ما يجري داخل الصندوق. إنما تظهر المشكلة عندما نجعل ما يجري خارج الصندوق معقَّدا". وحينما سألته هل كانت السطوح البينية interfaces المعقَّدة منتجا من منتجات التكنولوجيا المعقَّدة، أم أن عدة بائعين تعاونوا على الجهاز نفسه، غضب وقال إنه يرى الفشل في فهم التخطيط للعقل الاعتيادي موضوعا مكررا في عصر المعلومات.

وأصرّ قائلا: "إن اللوحات البينية المعقَّدة هي نتاج التصميم الرديء، على الرغم من أنها منتج ثانوي في الهيكل التنظيمي. فللشركات أهداف مختلفة عن أهداف زبائنها. خذ مثالا الهاتف الخلوي، ستجد أن لمصنعي الأجهزة اليدوية مجموعة واحدة من الأهداف، ولمزودي خدمات اللاسلكي أهدافا مختلفة تماما. وهناك أطراف أخرى تبدع تطبيقات جديدة، ويبقى آخرون متخصصين بالأكسسوارات، في حين يترك الزبون مرتبكا"، واستخدمَ هاتفا ذا كاميرا لتوضيح الفكرة:

"عندما تأخذ صورة بواسطة هاتفك النقال، تبدو المهمة واضحة تماما. بعدها تريد أن تخزّن الصورة، أو تحذفها، أو ترسلها بالبريد الإلكتروني. فأنت لا تريد أن تتصفح سلسلة من القوائم لتختار العمل الصحيح؛ بل تريد تلك الخيارات الموجودة أمامك تماما. وسيفعل التصميم المركّز على المهمة ذلك بالتحديد. فالتصميم المنطقي ينظم كل شيء في قوائم، ولا يعقّد حياتنا بدون داعٍ".

يشير نورمان إلى فلسفات التصميم الأساسية على أنها مقاربة تصنيفية مقابل مقاربة أداء المهمة. فالمقاربة الأولى تنتج أصنافا فرعية متشابهة، بينما تنسّق المقاربة الثانية المهمات وتجعلها منتظمة حول النشاط، ويوضح ذلك قائلا: "إن البنى التصنيفية مناسبة جدا خارج السياق؛ في المكتبات، وفي متاجر الأدوات المعدنية مثلا، ولكنها لا تناسب دعم أي نشاط. ففي مستودع الأدوات توضع المسامير مع المسامير الأخرى، لكن النجار في أثناء عمله يضع المسامير إلى جانب المطرقة".

وعندما سألته هل كانت المقاربة التصنيفية حصيلة ثانوية للمخطط التنظيمي للشركة، وافق وقال: "هنالك قول قديم يشير إلى أن التنظيم في الإنتاج يعكس الهيكل التنظيمي للشركة".

ووفقا لنورمان، ما من سبب يدعو للتفكير في التوجيهات التصنيفية وتوجيهات أداء المهمة على أنهما نقيضان تماما. إذ ينبغي على الشركات أن تدرك متى تصمم منتجا للعقل التنفيذي ومتى تصممه للعقل الاعتيادي.

وبالنسبة إليه أيضا فإن التصميم الجيد يجذب العقول المتعددة في الدماغ. وفي كتابه التصميم العاطفي يعرّف ذلك على أنه معالجة منتج على ثلاثة مستويات: داخلي وسلوكي ومنعكس؛ وهذه الطبقات تتصل

بدماغ الديناصور وبالجهاز الحوفي والمخ.

وهو يرى أن الطبقة الداخلية انعكاسية وسريعة، ولا تحتاج إلى إجراء معالجة. أما المستوى السلوكي فإنه يتعامل مع سيناريوهات معقدة تعكس سلوكا مكتسبا، لكنه ليس واعيا. ومن وجهة نظر نورمان فإن التفكير الواعي منطقة حصرية للمستوى الانعكاسي، لكنها لا تؤثر مباشرة في السلوك. "أما المستوى المنعكس فهو قمة الذات الواعية. ولكنه لا يحصل مباشرة على مدخلات حسية فهو يرصد ويؤثر لكنه لا يسيطر سيطرة مباشرة".

رسالة نورمان التي تدعو للعمل على العقلين الواعي واللاواعي موجهة أولا إلى المصممين، لكنها على صلة بالمسوِّقين والمديرين والتنفيذيين أيضا. وقد بدأت في إحدى نقاط حوارنا بالقول: "لو أن التنفيذيين قبلوا هذه المقدمة المنطقية..." فأكمل الفكرة قائلا: "فإن عليهم إعادة تنظيم الشركة".

فالهيكل التنظيمي للشركة يجب أن يعبّر عن أفضل السبل المؤدية إلى الأسواق، مع منح أولوية عالية لخدمة مجموعة محددة من الزبائن. وإذا كان تنظيم شركتك متناسبا مع العقل التنفيذي، فإن الفرصة ستكون كبيرة أمام منتجاتك لتكون كذلك أيضا.

الجهاز الحوفي: حيث تتشكل العادات وتحيا

تغلف دماغ الديناصور مجموعة رائعة من التركيبات تُعرف مجتمعة بالجهاز الحوفي. هذه المنطقة من الدماغ الواقعة بين الأقسام الحديثة والقديمة منه ستقرر نوع الاستقبال الذي سيتلقّاه منتجك في السوق. فهنا تتشكل الذكريات وتكتسب العادات، وهنا أيضا مركز التجربة الوجدانية.

يبدأ هذا القسم بإيجاز كيفية تشكُّل العادات في العقد القاعدية. وتؤسس هذه العملية لدور العادات في سلوك الزبون. وعبر فهم كيفية تشكّل العادات، وكيفية تخزينها وتنشيطها، سيفهم المديرون ما عليهم عمله ليجعلوا من منتجاتهم عادة بدل أن تكون اختيارا.

بعد ذلك سنتفحص كيف يكوّن الحصين الذكريات ويخزنها ويسترجعها. ونكتشف أيضا كيف تصوغ اللوزة - وهي مركز المشاعر القوية - ما نختار تخزينه في الذاكرة، وما نسترجعه.

العادات والعقد القاعدية في الدماغ

يمكن رؤية قوة العادات لدى الأميركيين: إذ يعاني 60 بالمئة من الوزن الزائد، وهم ينفقون 50 بليون دولار سنويا على منتجات تخفيض الوزن، بالإضافة إلى بلايين أخرى تصرف على الانتساب إلى النوادي

الرياضية والتمارين على أجهزة دي في دي DVD وتجهيزات الرشاقة. ومع ذلك ينجح أقل من 10 بالمئة فقط من الأميركيين في تخفيض أوزانهم.

وبسبب إدراك الارتفاع المقلق في تكاليف العناية بالصحة مع ازدياد الوزن، فقد أطلق المنظمون والمشرعون خطة غير مجدية لتغيير السلوك عن طريق المعلومات والتربية، وقد صدر قانون التربية والتصنيف الوطني في سنة 1990 على أساس الاعتقاد المضلل بأن الناس لو عرفوا ماهية طعامهم فسيتغير سلوكهم. وقد صرفت ملايين الدولارات، وما زلنا نشهد ازديادا في الوزن.

على الرغم من أن الخبراء يقدمون عددا كبيرا من أسباب البدانة، إلا أن المتهم الأساسي ما زال تلك المجموعة من الخلايا العصبية في دماغك التي تدعى العقد القاعدية، وهي بحجم قبضة اليد. فالأشياء التي نفعلها - ومنها تناول الطعام والتدريب (أو الامتناع عنهما) - هي نتاج العادات المخزنة في هذا الجزء الخاص من الجهاز الحوفي.

دعونا أولا نأخذ فكرة واضحة عما يؤسس العادة بالضبط؛ فالعادات إما أن تكون سلوكيات معقدة أو بسيطة، ويمكن اكتسابها ببطء عن طريق التكرار. وبمجرد اكتسابها تنشط العادة بحسب الإشارة المرتبطة بمحفز مثير معتمد على السياق: الهاتف يرن، أنت تجيب عليه. أحدهم يمد يده إليك، أنت تصافحه. وعندما تتشكل العادة يمكن تنفيذها بقليل من التدخل الواعي أو بدونه. وقد تصبح العادة هاجعة، لكنها لا تختفي، وبدل ذلك تختبئ، مثل عامل نائم مستعد للاستيقاظ ثانية.

جاء الدافع لهذا الكتاب من ملاحظة عابرة في أثناء مراقبتي لابنتي المراهقة وهي تستخدم هاتفها الخلوي في أثناء جلوسها على أريكة إلى جانب الهاتف الأرضي. راقبتها وهي تقوم بذلك، لم تصدر حكما على جودة المكالمة، ولم تفكر في تكلفتها؛ بل استخدمت الخلوي بحكم العادة. وبعد أسبوعين قدّمتُ عرضا أمام مجموعة من مسؤولي الاتصالات، واستعملتُ فكرة تطبيع عادات الزبون بدل الاختيار، كما في فكرتي، وقادني ردُّ الفعل الإيجابـي الكبير الذي تلقيته للتفكير في أنني في طريقي إلى تحقيق شيء ما. واعتقدت أن بإمكان العادات أن تكون فكرة ذكية، وهي بذرة مناسبة لإعداد مقالة أو كتاب صغير.

لكنني في ما بعد اطّلعت على عمل الدكتورة آن غريبيِل واكتشفتُ أن دراسة العادات قد رُقّيت وباتت من اختصاص علم الدماغ.

وغريبيِل أستاذة في علم الأعصاب في معهد ماستشوستس للتكنولوجيا، ومديرة مختبر غريبيِل في قسم العلوم العقلية وعلم الدماغ في معهد ماك غوفرن لأبحاث الدماغ. وقد حصلت على الوسام

الوطني في العلوم سنة 2001، وهو أرفع جائزة للإنجازات العلمية في الولايات المتحدة. لكن ما هو أكثر أهمية (لغاياتنا) أنّ غريبيِل تكاد تكون المسؤولة الوحيدة عن إزالة الغموض حول أسرار المنطقة المسؤولة عن العادات في الدماغ.

لقد درست غريبيِل العقد القاعدية في الدماغ على مدى أكثر من ثلاثة عقود، وعلى الرغم من أنها استخدمت كل أنواع التكنولوجيا الحديثة، إلا أنَّ معظم ما توصلت إليه جاء بواسطة الوسائل التقليدية عبر استخدام الفئران والمتاهات والأقطاب الصغيرة. وبعد جملة من التجارب استطاعت غريبيِل ومساعدوها أن يحدّدوا عصبونات خاصة في العقد القاعدية للفأر استثيرت في أثناء تعلّمه السير في المتاهة.

لكن نماذج استثارة هذه العصبونات كانت تثير الحيرة؛ فعندما وُضع الفأر في المتاهة أول مرة، استثير العصبون استثارة متواصلة، وكأنَّ كل شيء في المتاهة قد يكون مهما. وبعد مرات عدة تعلَّم الفأر أن يتجه يسارا عند سماع نغمة معيَّنة. وما إن أتقن هذه المهمة حتى تغيَّرت نماذج استثارة هذه العصبونات نفسها، وبدلا من أن تستثار في أثناء المرور في المتاهة كلها حصلت الاستثارة عند بداية المهمة ونهايتها فقط. فعندما كان الفأر يعبر المنطقة التي عرفها لم تهدأ أعصاب العقد القاعدية لديه فقط؛ بل هدأت كل أعصاب المنطقة المحيطة التي أسهمت على نحو طبيعي في زيادة الضجيج في النظام.

كيف تغيّرُ النماذج المثيرة للعصبونات داخل دماغ الفأر أسسَ التسويق؟ لقد كشفت أبحاث غريبيِل أولوية العادات في التحكم بالسلوك. وأظهرت هي وآخرون أن العقد القاعدية في دماغنا تعمل بالطريقة نفسها في أدمغة الفئران. وعندما نكرر سلوكا - وإن كان يشمل خطوات عديدة مستقلة - فإنه ينطبع في العقد القاعدية، ويبقى جاهزا لينشط عندما تواجهه أي إشارة تلميحية. وعندما يحدث هذا التعلم لا نحتاج إلى الوعي لأننا نشغّل القيادة الآلية.

تدعو غريبيِل هذا بالسلوك التقطيعي، مثل تثبيت حزام المقعد أو الرجوع إلى الخلف. والتحدي التسويقي هنا هو أننا لا نستطيع أن نرى ما يجري داخل عقدنا القاعدية. ولو طلب منك أن تصف كيف ركبتَ سيارتك في الصباح، لما تذكرت أنك ربطت الحزام، أو أرجعت السيارة إلى الخلف، أو نظرت عبر النافذة الخلفية، أو استخدمت المرايا. فالسياق المحمل بالإشارات التلميحية لروتينك اليومي ينشّط تلك الأجزاء من السلوك. ويمكن للتلميح أن يكون خارجيا في البيئة أو أن ينبثق عن حالة داخلية، مثل الجوع. ويُظهر وضع سلع - لا يحتاج شراؤها إلى تفكير - قرب طاولة الحساب في متاجر كثيرة قوةَ التلميح في إطلاق السلوك. فإن كنت جائعا فمن الصعب أن تقاوم تلك القطع من الحلوى الموضوعة إلى جانب الصندوق.

ويعمل الجهاز الاعتيادي بإدارة عقلك التنفيذي، ويستجيب للتلميحات التي لا يعرف العقل التنفيذي عنها شيئا. وهذا ما يجعل العادات صعبة الإلغاء، وهي غالبا ما تحدث قبل أن يتدخل عقلنا الواعي.

ولكن ماذا يحصل لو أن المكافأة أُلغيت، أو أن العادة لم تُعزّز؟ بالنسبة إلى الفئران التي دُرّبت على المكافأة عندما تسمع نغمة معينة (والشوكولا البلجيكية هي مكافأتها المفضلة) سيؤدي إلغاء المكافأة إلى إنهاء السلوك الاعتيادي. ومرة أخرى نقول إن العصبونات في العقد القاعدية تستثار باستمرار عندما يدخل الفأر في المتاهة. ومع ذلك لو أعيدت الجائزة، فإن المعالجة الاعتيادية ستعود على نحو آلي كليا. فعندما تُطبع عادةٌ في العقد القاعدية قد تصبح هاجعة لكنها لا تلغى.

توضح بعض حملات التسويق الذكية كيف أن التلميحات تستطيع أن تنشّط السلوكيات النائمة منذ زمن. فقبل عدة سنوات كنت أعمل في مكتبـي في المنـزل عندما سمعت موسيقى من مسلسل أنا أحلم بجيني وهي تنبعث من التلفزيون في غرفة أخرى. وعلى الرغم من أنني لم أستمع إلى تلك الموسيقى منذ عشرات السنين، إلا أن انتباهي تحول بسرعة لأكتشف إعلانا تجاريا لسلسلة مطاعم همبرغر. فقد كان هذا المسلسل هو المفضل عندي عندما كنت طفلا، وهذه الموسيقى التي كانت تعزف في بداية كل حلقة خدمت كتلميح يقودني باتجاه التلفزيون. ومبتكرو هذا الإعلان ربما لا يعرفون أنهم يستغلون العقد القاعدية، لكنهم يعرفون ماذا يفعلون.

كيف يمكن للعادات أن تكون مُلِحَّة إلى هذا الحد؟ الإجابة عند إيريك كاندل، العالم المولود في فينيسيا، الذي كان في طريقه إلى أن يصبح عالما ومحللا نفسيا عندما صادفه سؤال بسيط: ما هو الأساس البيولوجي (الحيوي) للذاكرة؟ وقد شغله اكتشاف الإجابة عن هذا السؤال عقودا من الزمن، وقاده إلى الفوز بجائزة نوبل في علم وظائف الأعضاء في سنة 2000.

اختار دكتور كاندل حيوانا أكثر بساطة من فأر غريبيل هو حلزون أبلايسيا Aplysia، وعارض الفكرة الشائعة آنذاك التي تقول إننا لا نستطيع أن نتعلم كثيرا عن العقل الإنساني عبر دراسة الحيوانات البسيطة. فقد كانت الميزة في دراسة الحلزون أن له عصبونات كبيرة وقليلة يمكن ملاحظتها بسهولة. اعتقد كاندل أن البساطة في جهاز الحلزون تجعل فهم الدور الذي تلعبه العصبونات في ذاكرتنا أمرا ممكنا، وأنه سيكون بمقدوره أن يعمم هذه الاكتشافات على الثدييات (التي ننتمي إليها). ونجح رهانه على الحلزون البسيط، إذ قدم معلومات مثيرة عن كيفية تعلّمنا.

ما اكتشفه كاندل كان حاسما بالنسبة إلى المديرين والمسوِّقين ليفهموا أن الذكريات طويلة الأمد تتشكل عندما تقوى الاتصالات بين العصبونات. وبالنسبة إلى العادات فإنها تجري هذه العملية في العقد القاعدية، في حين تتشكل الذكريات الواعية في الحصين المجاور.

لكن مهمة العصبونات ليست الإثارة دوما؛ بل إنها المنع أحيانا، حيث تكبح احتمالية إرسال رسالة عبر الطرق العصبية. وتستطيع أن ترى تأثير النظام المزدوج بمراقبة شخص يشرب كثيرا في الحفلة. إن الكحول عامل كابح، ولكنه يخمد العصبونات الكابحة قبل العصبونات المثيرة. وهذا يعلل كيف أن جيم الذي نعرفه هادئا عادة يصبح صاخبا قبل أن يترنح أخيرا ويغلبه النعاس.

بإمكاننا أن نتجاهل معظم المثيرات التي تصطدم بجهازنا العصبـي بسبب خاصيتين في العصبونات؛ الأولى: تكمن في أن حالة الراحة في العصبون تميل باتجاه عدم الإثارة. ولكي يتصل أحد العصبونات بعصبون آخر، تحتاج الإثارة إلى أن تصبح أقوى من التثبيط. وعلى المنبه أن يذهب إلى أبعد من عتبة التنبيه قبل أن يثار العصبون؛ وهذا يعني إطلاق مرسل عصبـي كيميائي لإثارة العصبون المجاور. والخاصية الأخرى: هي أن العصبونات تتعلم كيف تتجاهل محفزا مبهما أو محفزا لا صلة له بالموضوع.

في معظم الأوقات، عندما يكون المنبّه ملحوظا، يحدث تفاعل موضعي (مثلما تسحب يدك بسرعة بعيدا عن طبق ساخن)، لكن بعد ذلك تعود العصبونات إلى وضعها الاعتيادي. اكتشف كاندل أنه إذا تمّ تكثيف المنبّه وتكراره فإن العملية ستعدّل. فالعصبونات تتعلم، وفي الحمض النووي DNA هناك عملية تقول: "انتبه! هذا مهم، وعليّ أن أتذكره في المستقبل".

يحصل التعلم عندما يمر العصبون في تغير فيزيائي. إذ يرسل الحمض النووي DNA في الخلية رسالة لتقوية الاتصال بين عصبونات معينة. ويمكننا طبعا أن نتعلم بالطريقة المغايرة، فقد نتعلم أن أحد المنبهات غير مهم، فنقوي سبل التثبيط عند العصبون. وحياتنا في المدن والضواحي تتطلب أن نتعلم تجاهل الأصوات العالية والمزعجة للعالم الحديث، من جزازة العشب إلى المحركات النفاثة.

لماذا يعتبر فهم المسوّقين لكيفية اشتغال هذه العملية أمرا مهما؟ لأن نجاح جهودكم التسويقية أو فشلها يعتمدان على الانطباع النهائي الذي تتركونه لدى الزبائن. وهذه الآلية هي التي تقرر ما إذا كان الناس سيتذكرون إعلانكم أو سيزورون متجركم أو موقعكم على الإنترنت. وبلايين الدولارات تضيع سنويا على الإعلانات التي لا تفعل شيئا سوى إثارة الضجيج بدون فائدة.

إن الدماغ متخصص وظيفيا في مختلف البنى التي عرضنا لها

بإيجاز. وقد بيّن عمل غريبيل أن تعلم العادات يحدث في العقد القاعدية، بينما بيّن باحثون آخرون أن الحصين أساسي في ابتكار الذكريات الواعية وتخزينها. وهناك أقسام أخرى من الدماغ مسؤولة عن تخزين أنواع معينة من الذكريات. فمثلا - وعلى الرغم من أن الذكريات البصرية تخزن خلف الدماغ - يبدو أن هناك منطقة معينة في قاعدة الدماغ متخصصة في تمييز الوجوه. وسنكتشف أهمية هذا في تمييز العلامة التجارية في الفصل الآتي المتعلق بالذاكرة.

يستطيع العقل التنفيذي أن يتعلم بسرعة نسبيا، بينما يكون التعلم الاعتيادي بطيئا. وعندما تشكِّل الدارات العصبية في العقد القاعدية عادة معينة، تكون هذه العادة مُلِحّة ودائمة. وقد تطبع استجابات أخرى مكتسبة في الدماغ، لكن القديمة منها لا تتلاشى ببساطة، كما بيّنتُ ذلك بقوة تأثير موسيقى المسلسل الذي يعود إلى 40 سنة مضت، التي جذبتني كفراشة إلى لهب.

وفي العمل مع العقل الاعتيادي يجب أن يفهم المسوِّقون هذه العملية. فالعادات تبنى مع الأيام بالتكرار، وتستقر أساسا في منطقة في الدماغ تدعى العقد القاعدية. وتساعدنا العادات لنتمتع بكفاءة عقلية/ذهنية أكبر عبر تحويل سلوكيات واجهناها سابقا إلى أعمال روتينية.

فمعظم سلوكنا ناتج عن استجابات اعتيادية للإشارات والتلميحات في البيئة. وهذه العادات تشكلت مع الوقت. ويجب على المسوِّقين أن يبتكروا عادات بجعل الزبائن يكررون سلوكيات معينة بما يكفي لإحداث تغييرات في الدارات العصبية في الدماغ.

وتتبدى عواقب السلوكيات الهاجعة في عقولنا الاعتيادية واضحة في سلوكنا التسوّقي. وسيكشف لنا القسم التالي كيف تستخدم شركة كبيرة في مجال أبحاث الزبائن العادات لمساعدة عملائها على فهم زبائنهم.

البحث في بحث نلسن

أيه سي نلسن، وهي جزء من شركة نلسن، دأبت على اختبار سلوك الزبون منذ سنة 1923. ومثل كل الباحثين في التسويق، كان إلستير غوردن من شركة نلسن من زعجا من عجز الزبائن عن شرح سلوكهم الشرائي. وأول ردٍّ فعل له عند سماعه قول الزبون: "أنا لا أعرف لماذا اشتريت ذلك الشيء"، كان الغوص في البيانات، واستجواب الأشخاص كمتهمين بجريمة كبرى، وتحليل نفسياتهم. وأخيرا، بدأ يتضح له أن الزبائن لا يعرفون لماذا اشتروا ما اشتروه من أشياء، والأسوأ أنهم غير مبالين.

يؤكد غوردن أن "الزبائن لا يضيّعون قدرا كبيرا من قوة الدماغ

لاتخاذ معظم قراراتهم اليومية". كما أنهم يألفون آلاف العلامات التجارية. وقد خطر له أن ينظر إلى عملية الشراء بدل أن ينظر إلى مشترياتهم، وتحول إلى نظرية التجربة والخطأ؛ ليرى ما إذا كان الزبائن يستخدمون قواعد بسيطة عندما يتسوقون بدل استخدامهم مقاربة التركيز على العلامة التجارية. ويمكن اعتبار نظرية التجربة والخطأ قاعدة عملية، وأداة بسيطة متعددة تستعمل لحل المشكلات، مثل الشراء من علامات تجارية مشهورة في أثناء التنـزيلات.

وبعيدا عن هذه الرؤى طوَّر غوردن وزميله المستشار دنكان ستيوارت طريقة دلتا كوال، وهي منهج في البحث مصمم ليكشف كيفية قيام الزبائن باتخاذ قرارات اعتمادا على قواعد معينة، حيث العلامات التجارية تخدم بوصفها أحد مكونات معادلة ذهنية. إن أسس تحليل دلتا كوال هي قواعد أوميغا ولحظات دلتا.

فقواعد أوميغا هي خبرات نظرية التجربة والخطأ التي يتعلمها الزبائن بمرور الوقت، لكنهم ينسونها غالبا، وهي أسس عاداتهم. وعندما يستعمل المتسوقون قواعد أوميغا فإنهم يخضعون لتقنية القيادة الآلية. وأحيانا تتحدى الأحداث في السوق قوانين أوميغا، وهذا ما يدعوه نيلسن لحظات دلتا.

تحدث لحظة دلتا عندما يضطرب سبيل العادة، ويحل التقويم الواعي محل الاستجابة الآلية. وفي أثناء هذه اللحظة يصبح الزبون منفتحا على خيارات جديدة.

قالت سريفاتسا الباحثة في شركة نلسن حين كنت جالسا في مكتبها في منهاتن: "نحن نبدأ بالسلوك، ونحاول ألا نسأل: لماذا؟". فمجرد سؤالنا للزبائن لماذا اشتروا شيئا فإننا نجذب عقولهم التنفيذية بنحو آلي. وكما ناقشنا في الفصل الأول، فإن الزبائن عامة غير مدركين للعادات التي تسيّرهم. وإذا نبهوا في أثناء اختيارهم الواعي فلن يكونوا قادرين على استرجاع معلومات باحثي نيلسن الضرورية ليفهموا قواعد أوميغا. وتعلّق سريفاتسا: "بالطريقة نفسها سوف يعقلن المستجيبون في المجموعات التمثيلية قراراتهم، لذلك نحن نتجنبهم في المراحل الأولى من تحليلنا".

ووفقا لذلك، تبدأ عملية دلتا كوال باكتشاف كيفية حدوث السلوك. وتوضح سريفاتسا ذلك بالقول: "نستخدم إعادة تركيب الحالة، وهي التقنية نفسها التي تستخدمها الشرطة في استجواب الشهود". فالباحث يحاول أن يجعل الشخص الخاضع للتجربة يتذكر الاستخدام الأول للمنتج باستعمال تقنيات المقابَلة المباشرة. ويتم التركيز على تذكر معلومات حسية مترافقة مع تجارب أولية، وهذه المعلومات تستعمل في الخطوة اللاحقة في العملية التي يتم فيها القيام بمقابلات مزدوجة مع مجموعات تمثيلية مصغرة.

وبينت سريفاتسا أنه في معظم الوقت يكون الزبائن في حالة القيادة الآلية عندما يتجولون داخل المتجر. وما يهم - كما لاحظت - أن للناس قواعد مختلفة جدا تعمل على توضيح السلوك نفسه. "فالمتسوّق في القيادة الآلية قد يفضل علامة تجارية معينة، وهذا ما نسميه الارتباط بالعلامة التجارية. أو أن السلوك نفسه يعبر عن زبون اعتاد الاختيار بدون مبالاة، وهذا ما نسميه دافع العطالة أو الكسل".

وعلى نحو مشابه، حدّدت نيلسن شرائح الزبائن الذين هم "في وضع تجريبـي في أثناء التسوق". وذكرت سريفاتسا الشرائح المحرضة للحظات دلتا: المساوَمَة، والإلحاح الحماسي، والبحث عن التنوع.

ففي المساومات يبحث العملاء عن الصفقة الفضلى. ولو ذهبت إلى المتجر وأنت متحمس لمنتج رأيته أو سمعت به، فأنت في نمط الإلحاح الحماسي. أما النوع الثالث من التسوق التجريبـي فهو البحث عن التنوع، فإذا أحببت أن تجرب شرابا فاخرا أو نكهات جديدة من المثلجات فإنك تربط خبرتك التسوقية بعقلك التنفيذي المتناغم مع الأحاسيس الجيدة. وهذا يختلف عن الإلحاح الحماسي الذي يركز بدقة على الهدف من تجربة منتج معين كنت قد سمعت به.

وهذه الشرائح ليست مجموعات بشرية، لكنها مجموعة سلوكيات. فربما يكون الزبون مرتبطا بعلامة تجارية معينة لمعجون أسنان، ويقوده الكسل إلى شراء بعض حبوب الإفطار (كورن فليكس) والمساومة على أدوات الحمّام، وفوق ذلك يتطلع إلى تجريب طعم جديد للشاي المثلج.

قالت سريفاتسا: "بفهمك للقوانين، ستعرف كيف تعززها أو كيف تخرقها". وقد تكون القوانين تافهة، لكنها مع ذلك حتمية. "في إحدى الأسواق وجدنا أن حجم حبيبات البن كان عاملا حاسما". وعلى العكس من ذلك قد تكون التجربة مهمة جدا: "لو أن منتجا للأطفال سبّب طفحا جلديا فلن تشتري الأم النوع نفسه مرة ثانية".

في بحثي لأطروحة الدكتوراه، أمضيت ستة أشهر وأنا أقابل الزبائن في سلسلتين من المتاجر التي تبيع الأجهزة الإلكترونية، وكنت أواجه هذه الظاهرة باستمرار. وعند إعادة أحد الزبائن مذياع سيارة صنعته شركة معروفة، أوضح قائلا: "شعرت أن الأزرار رديئة عندما أخرج القطعة من الصندوق". فملمس الأزرار نقل معلومات أشد تأثيرا من العلامة التجارية المشهورة أو السعر المنافس.

الهدف بالنسبة إلى رواد السوق هو منع حصول لحظات امتياز دلتا. فإذا ما أرادت العلامات التجارية أو الشركات الجديدة التي تحاول دخول السوق حديثا تحطيمَ العادات التي تقود سلوك الزبون الحالي وجب عليها أن توجد لحظات امتياز دلتا.

وفي حين تركز دلتا كوال على السلوك الشرائي بكل أنواعه، فإن اثنين من علماء النفس الاجتماعيين في ديوك قد بدأا باكتشاف حجم السلوك الاعتيادي.

العادات والأهداف: وندي وود

بدأت الدكتورة وندي وود عملها الأكاديمي بدراسة المواقف، وهي طريقة تقليدية ومعروفة للمتخصصين في علم النفس الاجتماعي.
وأتى كشفها عن العادة عندما أشار أحد زملائها الخريجين في مؤتمر كانت تحضره إلى اكتشاف خلل واضح في دراسة المواقف. إذ إن للناس مواقف قوية تؤيد التدريب والحفاظ على الصحة، لكن هذه المواقف مؤشرات ضعيفة للسلوك العادي. وفي حديثي مع وود، صدمتُ للتشابه بين اكتشافاتها في العادات وأبحاثي في اكتشاف أن رضا الزبون لا يفيد كثيرا في توقع تكرار الشراء.
من مكتبها في ساحة إروين التاريخية، اصطحبتني وود في جولة لفهم مركزية العادات للسلوك الإنساني. "في الأصل نظرت إلى العادات بشكلها المضر: لماذا يصعب عليك أن توقف عمل الأشياء الضارة بك؟ لكنني كلما درستها أكثر تأكدت أن العادات ليست مفيدة فقط بل أساسية". بالإضافة إلى ذلك، ساعدتها دراستها للعادات في فهم لماذا لا تؤدي النيات والمواقف إلى التوقع بالسلوك الفعلي.
وأشارت وود قائلة: "تنبثق العادات من التعلم التدريجي للروابط بين الفعل والنتيجة، والسياقات المترافقة معها. فبمجرد تشكل العادة، تشكل عناصر متنوعة السياق الذي يخدم كتلميح محفز لتنشيط السلوك بصورة مستقلة عن النية، في غياب أي هدف محدد، وغالبا لا ينشغل العقل الواعي بذلك أبدا".
وتؤكد إحدى المدارس الفكرية أن الكثير من تفسيراتنا الواعية لسلوكنا تحصل بعد حدوثه، وأشار دانييل فاغنر من جامعة هارفارد إلى ذلك وسمّاه: وهم الإرادة الواعية. وعلى الرغم من أنه منافٍ للبداهة إلا أنه يفسر العديد من الفجوات في الأبحاث المتعلقة بالسوق. لنلقِ الآن نظرة على التحدي الافتراضي للأعمال التجارية كي نرى كيف يستطيع السلوك الاعتيادي أن يخرب أفضل جهود التسويق.
تخيل أن صاحب مطعم للوجبات السريعة يلاحظ أن مبيعاته لا تزداد أو أنها تتدهور. وعند النظر إلى التوجهات في السوق، يتبين أن أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد أصبحوا أكثر اهتماما بالحالة الصحية، لذلك تقرر الشركة تقويم لائحة جديدة من الطعام الصحي. بداية، يتم إجراء بحث سلوكي لقياس اهتمام الزبون، حيث يسأل المشتركون في الدراسة عما إذا كانوا مهتمين بالطعام قليل الدسم أو قليل الكربوهيدرات على لائحة الطعام في المطعم. وتلقى الفكرة

الاستحسان. فيتم تطوير شطيرة تحوي قليلا من الكربوهيدرات أو منخفضة الدسم، ومن ثم يجري اختبارها بإمعان مع المجموعات التمثيلية، ويحصل المشروع على الموافقة.

وبعد انطلاقة كلفت ملايين الدولارات تضمنت إعلانا وترويجا قويا كانت مبيعات الشطيرة الصحية تبعث على القلق. ويعقد اجتماع لتحديد أسباب الفشل، وتقويم معلومات الزبائن لتحديد الخطأ، لكنّ جزءا محدودا من هذه المعلومات فقط تمت الاستفادة منه. وأخيرا يتساءل الجميع كيف تسببت فكرة جريئة كهذه بضياع ملايين الدولارات.

ماذا حدث؟ أجابت المرأة التي طُرح عليها السؤال بصدق من منظور العقل التنفيذي الذي يعرف أن الطعام الصحي أفضل، وأن مقاس الجينـز المفضل لم يعد مناسبا: "نعم، أنا سأتناول الشطيرة الصحية إن توافرت". وهنا نستطيع أن نرى لماذا لا ترتبط النوايا إلى حدٍّ كبير بالسلوك الفعلي.

نجد في مطاعم الوجبات السريعة مئات التلميحات المحفزة التي تستفيد من سلوكنا الاعتيادي، مثل رائحة البطاطا والبرغر اللذين ترتفع فيهما نسبة الدهن. وقبل أن يتدخل العقل الواعي تكون الزبونة قد طلبت وجبتها الاعتيادية، وبسبب تلميح خارجي آخر وبدون تفكير تقول: "نعم" إذا سئلت عما إذا كانت تفضل شطيرة بالحجم الكبير. ولو أن هذه الزبونة كانت قد خططت لتناول الطعام الصحي اليوم، لربما شعرت بالذنب والخجل من سلوكها وأنّبت نفسها لكونها ضعيفة. هذا هو العقل التنفيذي الذي يتحكم بأفعال العقل الاعتيادي وينتقدها.

تصبح العادات مرتبطة مع التلميحات المتوافرة في البيئة، ولذلك تصبح منفصلة إلى حدٍّ معين عن الأهداف. هذا ما شرحته لي الدكتورة وود. وعلى الرغم من أن العادات في هذا المثال تبدو كأنها تجبرنا بسلبية، إلا أن بإمكاننا أن نفكر في فوائد هذا النظام.

تخيل أن أبا أخذ أبناءه الثلاثة إلى مطعم الوجبات السريعة لتناول الغداء يوم السبت: المكان مزدحم بالأولاد، والضجيج مزعج، وأولاده كلهم يتكلمون في الوقت نفسه. وبوصوله إلى قسم طلب الطعام، ووراءه هذا العدد من البشر الذين أملوا ألا تكون طلباته خاصة كي لا تأخذ وقتا، ينظر إلى لائحة بحجم لوحة إعلانات تغطي الجدار كله. وبدل أن يستعمل عقله التنفيذي الذي باتت تحكمه الفوضى المحيطة به والعدد الكبير من الخيارات، يتولى العقل الاعتيادي زمام الأمور ويطلب ثلاث وجبات للأطفال وواحدة كومبو للكبار. وأي محاولة لإشراك عقله التنفيذي ستعيق النظام وتزيد الفوضى.

أجرت الدكتورة وود دراسات عديدة على موضوعات متنوعة لتكشف حجم سلوكنا اليومي الذي يكون تحت تأثير العادات. وزودت كل واحد من المشتركين بجهاز إنذار بيجر Pager ودفتر ملحوظات. كان

المشتركون ولساعة واحدة في اليوم - لمدة أسبوع أو أكثر - يتلقون الرنات، وعليهم أن يدونوا مكان وجودهم، وماذا يفعلون، وفي ماذا يفكرون؛ وجاءت النتائج مبهرة.

"فسواء كنا نتحدث عن طلاب الجامعة أو الناس في المجتمع، فإن 45 بالمئة من السلوكيات التي دوّنها المشتركون في مذكراتهم مالت إلى التكرار وكانت نفسها في المكان نفسه كل يوم تقريبا". كما أخبرتني وود. وأضافت: "بإمكاننا أن نرى أن هذا سلوك اعتيادي، وأن المشتركين كانوا يفكرون في شيء غير الذي يفعلونه". غير أن الشاهد المقتبس من بحث تاوند وبيفر يلخص نوع البحث هذا: "في معظم الأحيان نفعل ما نفعله في معظم الأحيان"[8].

انضم إلينا للغداء ديفيد نيل، زميل وود، ومؤلِّف مشارك في الكتب التي تؤلّف عن العادات، وهو شاب أسترالي يحمل شهادة الدكتوراه، قابل وود في مؤتمر في سيدني سنة 2003 حيث أقنعته بدراسة العادات وجذبته إلى ديوك، حيث يدير الآن مخبر أبحاث العلوم الاجتماعية، وهو يحدث وود ويبحث معها كيف يحل العقل النـزاع الناشئ بين العادات والأهداف.

وقد شرح نيل ذلك قائلا: "نعتقد أن للناس نظامين يسيطران على السلوك - نظام العادات ونظام الأهداف - وهما يتنافسان للسيطرة على السلوك. فإذا زدت المحفزات، فبإمكانك التدخل في السلوك الروتيني. وأفضل مثال على ذلك ما يحدث في عالم الرياضة؛ حيث يفشل الرياضي في الأداء في مرحلة حاسمة، كأن يخطئ لاعب الغولف رمية سهلة على بعد متر ليفقد البطولة".

وتشغل العلاقة بين العادات والأهداف حيزا كبيرا من تفكير وود: "غالبا ما تعمل العادات والأهداف معا، كما قد تتوقع. لكنها أيضا تعمل بطريقة متعارضة. وعندما يحدث هذا، فإن قوة العادة هي التي تقرر من يكون الرابح". فإذا كانت العادات ضعيفة فسيكون لأهداف الشخص فرصة سانحة لقيادة السلوك. أما إذا كانت العادات متوسطة إلى قوية فسوف تعبر عن نفسها تعبيرا نموذجيا، وإن كان السلوك منافيا لأخلاق الشخص ومعتقداته.

تعمل وود أيضا مع ماندي جي في ولاية أيوا على فهم كيف أن الأنظمة المتنافسة تحاول التحكم بالسلوك الشرائي للزبون. وقد اكتشفتا أنه عندما تصبح العادة القوية مستقرة - مثلما يحدث عندما يشتري الزبون منتجا لعدة مرات في السياق نفسه - فإن النوايا لا تتوقع بعد ذلك بالشراء. "إن نية الزبون الإيجابية أو السلبية في ما يخص شراء المنتج لم تؤثر في سلوك الزبون. وبالطبع، في حال سئل الناس فإنهم سيعبرون عن نية واضحة". وهذا مشابه لاكتشاف نيلسن الذي يبين أن احتمالية شراء منتج في المستقبل تزداد ازديادا ملحوظا

بالاعتماد على عدد مرات الشراء السابقة. ولا يرتبط تكرار الشراء بقوةٍ برضا الزبون أو بنيته.

تفسر نتائج وود وجي عدم نجاح أبحاث التسويق في توقع سلوك المستهلك الواقعي. فعندما نوجه الأسئلة لزبائننا فإننا نصل إلى واحد فقط من نظامين يتنافسان في التحكم بسلوك الشراء، وهذا النظام هو الأضعف بين الاثنين غالبا. لا نستطيع القول إن النوايا والاستنتاجات غير مهمة، لكن عندما تؤسس عادة قوية فالتلميح ينشّط السلوك قبل أن يستطيع العقل التنفيذي ممارسة السيطرة.

ولفهم أفضل لكيفية تنافس هذه الأنظمة داخل الدماغ، سوف ننظر مجددا في أنظمة ذاكرتنا المختلفة وكيفية تعلمنا.

نظرة سريعة إلى ذاكرة الإنسان

يبدو أن ذكرياتنا حقيقية وسريعة الزوال في الوقت نفسه. إنها تعرفنا، ومع ذلك يثبت الاختبار الدقيق أنها عديمة الأهمية بصورة مدهشة. تنفق الشركات البلايين لإعلان رسائلها للزبائن الدائمين والمحتملين، معتمدة عليهم لتذكر العلامة التجارية والشعارات والمزاعم والأسعار ومكان شراء منتجاتهم. وبسبب عدم إمكانية الاعتماد على ذكرياتنا، تضيع أكثر أموال الإعلانات.

ويُدرّس الدكتور روسل بولدراك، وهو عالمٌ متخصص في علم الأعصاب المعرفي (في جامعة كاليفورنيا UCLA)، أنظمةَ الدماغ للتعلم، والذاكرة، وصنع القرار، والوظائف التنفيذية. وبوصفه باحثا متمرسا، حصل على جائزة علمية من الجمعية الأميركية لعلم النفس لإسهاماته المهنية المبكرة في غضون عقد من إتمامه الدكتوراه في جامعة إيلينوي Illinois. وهو يستخدم أدوات علم النفس المعرفي ومنها التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي ليكتشف ما يدور في عقولنا عندما نفكر ونتعلم ونبرر ونتذكر. وعندما تحدثت إليه عن حالة البحث الحالي في الذاكرة والتعلم، وما نستطيع أن نعرفه تماما من دراسات التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي، قال: "الدليل القديم للأنظمة المتعددة للذاكرة جاء من المرضى فاقدي الذاكرة الذين لم يستطيعوا استرجاع المعلومات التي عرفوها من قبل، لكنهم غالبا ما تمكنوا من أداء اختبارات غير مباشرة للذاكرة على نحو عادي. وقد بات الآن وجود أنظمة متعددة للذاكرة مثبتا بقوة. فالتفكير السائد هو أن لدينا ذكريات واعية للحقائق والأحداث مدعومة بنظام ذاكرة تصريحي بالاعتماد على الحصين وعلى تركيبات فصية صدغية متوسطة أخرى. ولدينا أيضا تعلّمٌ غير واعٍ مدعومٌ بآليات ذاكرة إجرائية أو غير تصريحية ترتكز على تركيبات قشرية وتحت قشرية واسعة الانتشار".

وتقسم الذكريات الصريحة إلى ذكريات معنى الحقائق، وذكريات

مسلسلة لأحداث حياتنا. أما الذكريات الضمنية فتشمل المهارات والعادات، والإشراط مثير - استجابة، بالإضافة إلى طريقة مذهلة تسمى الشاحنة يبدو فيها الدماغ قد حمّل معلومات مسبقة اعتمادا على تلميحات ملتقطة من البيئة، يسميها بعض الباحثين تذكر المستقبل.

ومن المهم - للمسوقين والمديرين خاصة - أن يعلموا أن الباحثين قد اكتشفوا أن البنى المرتبطة مسبقا بالعقل الاعتيادي تلعب دورا بارزا في كيفية معالجة الذكريات الصريحة وكيفية تخزينها واسترجاعها.

هل تستطيع التكنولوجيا قراءة عقولنا؟

إن انتشار المقالات بعناوين مثل: "هذا عقلك السياسي"، و"هذا عقلك مع العلامات التجارية" يعطي انطباعا غير صحيح بأننا نستطيع أن نستعمل تكنولوجيا التصوير العصبـي لقراءة العقول. وقد ناقشتُ ما هو معروف باستعمال التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي مع أحد العلماء والأطباء المشهورين وهو روسل بولدراك من جامعة كاليفورنيا، فأوضح لي قائلا: "لا يظهر لنا التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي إثارة عصبية فردية، وبدلا من ذلك نرى ازديادا في تدفق الدم إلى تلك المناطق الدماغية التي نشطت. ولسوء الحظ، يستغرق التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي ثوان عدة، بينما تحدث المعالجات العقلية التي تعنينا في أجزاء من مئة جزء من الثانية. لذلك فإن ما رأيناه في تلك الصور ببساطة قد يكون آثارا لعمليات معرفية نحاول رؤيتها".

ولهذا يعتمد الباحثون على طريقة الاستدلال العكسي، حيث يعملون بالرجوع إلى الوراء ليستنتجوا ما يشغل مناطق الدماغ بأنواع متعددة من المهمات. وبينما تساعد هذه الطريقة الباحثين على تكوين فرضيات أفضل، لم يثبت أن منطقة معينة من الدماغ تنجز مهمة عقلية محددة، لكن الصحفيين وبعض الباحثين يضعون اكتشافاتهم غالبا كما لو كان الاستنتاج حقيقة.

ويتابع بولدراك: "مع أن الاستدلال العكسي يزودنا بمعلومات مفيدة، إلا أنه ليس شكلا صحيحا منطقيا للتفكير الاستنتاجي. ونحن نقوم بتخمينات وفرضيات، وقد نظن أننا نعرف، لكنها ليست الحقيقية".

وعندما سألته إن كان بإمكاننا أن نقرأ العقول في المستقبل أجاب: "هذا يعتمد على ما تعنيه بقراءة العقول. إذ يمكننا أن نخبرك بدرجة لا بأس بها من الدقة عن نوع المهمة العقلية التي تؤديها، مثل قراءة الكلمات حتى اتخاذ القرارات في ما يتعلق بالأمور المالية.

ومهما يكن، فإننا ما زلنا غير قادرين تماما على أن نعرف أفكارا محددة. وإنني أكره أن أقول إننا لن نعرف أبدا، لكن على أحدهم أن يبدع تقنية تصوير جديدة. وهذا يستغرق عقودا على الأقل".

ويشجع بولدراك الباحثين على اعتماد طريقة إحصائية صارمة، كما يركز على أهمية عملية مراقبة الأنداد لتصديق صحة العمل القائم في هذه المنطقة المعقدة.

ومثال على ذلك النوع من المبالغة الذي يقلق بولدراك ما نشرته صحيفة نيويورك تايمز سنة 2008 في دورة الانتخابات الرئاسية التمهيدية؛ فقد زعمت مجموعة من الباحثين عبر دراسة قاموا بها على عشرين شخصا وُضعوا في آلة المرنان المغناطيسي أن الدراسة كشفت معلومات مهمة عن كيفية رؤية الناخبين للمرشحين. وردا على هذا كتبَ بولدراك مع جماعة من علماء الأعصاب رسالة تشير إلى أن المؤلفين يبالغون في العلم. علما أن المقالة الأصلية بيّنت أن بحثهم دلَّ على أن ميت رومني يبدي مقدرة احتمالية كبيرة لكسب أصوات الناخبين، بينما أبدى كلٌّ من باراك أوباما وجون مكين مقدرة احتمالية وردّ فعل أقل.

كيف يتذكر العقل التنفيذي؟

إذا سُئلت عن اسم عاصمة فرنسا، فإن هذا سيدخل في ذاكرة دلالة المعنى، في حين يدخل تذكّر رحلتك إلى باريس في ذاكرة الأحداث. لكن أيا من هذين النوعين يؤثر تأثيرا أكبر في تقرير ما تشتريه؟ وقبل أن نجيب عن هذا السؤال نحن بحاجة إلى فهم ما الذي يجعلنا نتذكر.

ما هي الذاكرة؟ إنها ليست مجموعة من المعلومات مخزنة حرفيا في المخ مثل البيانات المخزنة على القرص الصلب، بإمكانك استرجاعها متى شئت. فتماما مثلما تتكون العادات نتيجة تغيرات في قوة الترابط بين العصبونات، تشمل الذكريات تقوية للروابط بين الخلايا المتخصصة في الدماغ؛ وكأن تجاربنا محفورة في عقولنا. وتختلف الذكريات بحسب قوتها ودقتها، وهي عرضة للاضمحلال والفساد والخطأ. وليست الذكريات سهلة الاسترجاع كما هي سهلة في إعادة التشكّل؛ بل إنها تتغير في الوقت الذي تدخل فيه الإدراك الواعي كما في اللعبة الداخلية لرومر.

عندما كنت إداريا في مستشفى في سان أنطونيو، استفدت بانتظام من غموض الذاكرة وعدم دقتها. فكلما قدمت المستشفيات المنافسة إعلانات دعائية - وخاصة عبر التلفزيون - كان هاتفنا يرن. المرضى المحتملون كانوا متأكدين تماما أننا الذين قدمنا هذه الإعلانات من مشفانا، ولم نحاول تصحيح هذه الفكرة.

كم مرة رأيت إعلانا كبيرا، إما لسيارة أو لشراب أو لشركة هواتف

أو لأحذية، لكنك لم تستطع أن تتذكر من هو صاحب الإعلان؟ وهذه ظاهرة منتشرة مع الإعلانات، لكنها لا تمثل إلا أحد التحديات الكبيرة التي تواجه الأعمال التجارية التي ترغب بالتواصل مع السوق.

وليس الغموض بين المعالجات العقلية الواعية واللاواعية مثلما هي حاله في فهمنا للذاكرة. إذ كشفت الأبحاث الحديثة عن الأهمية المدهشة لدور العاطفة في وظيفة العقل التنفيذي، خاصة في كيفية اختيارنا للمعلومات وتحليلنا واسترجاعنا.

وفي العالم الكبير للقوى المتضادة قطريا - الموجب والسالب، والشمال والجنوب، والمذكر والمؤنث، وجماهير نادي يانكيز وردسوكس - يمزج أكثرنا العقلَ بالعاطفة. فالعاطفة حارة والعقل بارد، والقرارات العاطفية ضعيفة ومندفعة، بينما القرار العقلاني متفوق، أو على الأقل يمكن الدفاع عنه. ومما ينافي البداهة، أن الدكتورة فيلبس من جامعة نيويورك تُظهر أن العاطفة ركيزة أساسية للمعرفة ولصنع القرارات وللذاكرة[9].

وتلخّص فيلبس المعارف العميقة المدهشة المكتسبة من علم الأعصاب المعرفي التي تكشف كيف تكوّن التركيبات والبنى المرتبطة مع العاطفة جزءا متمما لكل ما ندعوه وظائف العقل التنفيذي. ووفقا لفيلبس، فإن العواطف تخبرنا ما هو المهم لنتذكره، وتساعدنا على استرجاع الذكريات، وهي أساسية في صنع القرار.

الانتباه

كما ناقشنا سابقا، فالذكريات تغيرات محفورة في مماشي أعصابنا. ولكي يخزن العقل التنفيذي ذكرى، عليه أولا أن يركز الانتباه على ما يريد تذكره. فالانتباه بالنسبة إلى الذاكرة الصريحة مثل التكرار بالنسبة إلى الذاكرة الضمنية، وهو الآلية التي نستعملها لاختيار ما هو مهم.

ومع ذلك، كيف نقرر أيّ المثيرات علينا أن نتجاهلها وأيّها علينا أن نركز عليها؟ ترى، أيّ جهاز هذا الذي يحوّل انتباهنا إلى مثير معين من بين آلاف المثيرات الأخرى التي تكتسح حواسنا في أي لحظة معينة؟ إن عواطفنا تلعب دورا كبيرا في تحديد ما يستحق انتباهنا.

فلو كنت تسير في شارع وهاجمك كلب ينبح بشدة، فإنه سيأسر كل انتباهك. إذ يلعب الخوف دورا كبيرا في تركيز العقل، وبهذا يزيد من احتمال استمرار البقاء على قيد الحياة. وهناك عواطف أخرى تلعب دورا مشابها؛ فالشعور بالاشمئزاز يبعدنا عن الأشياء التي قد تكون ضارة، والمشاعر الوجدانية المتعاطفة مثل: الحزن، والفرح، والحب، والأسف تساعد في تآلفنا معا؛ لكونها تشكّل ثقافة مجتمعية أقوى من معظم أولئك الذين يرغبون بنهب الآخرين.

وتساعدنا عواطفنا على اكتشاف سمات ومظاهر مهمة في البيئة، سواء أكانت تهديدات أم فرصا. فحين نراقب حفلة مزدحمة بالمدعوين، نكتشف مصادفة وجها مألوفا بلا جهد واعٍ. وعلى نحو مشابه - في الغرفة نفسها - بإمكانك أن تسمع اسمك يُذكر في حديث يجري في الغرفة. ذلك أنّ العاطفة تركز انتباهنا مثل العدسة، معطية أولوية للتهديدات، لكنها مفتوحة دوما للفرصة المتاحة.

يحمل العالم الذي نعيش فيه تشابها بسيطا مع العالم الذي صاغ تطورنا وارتقاءنا، لكن نجاح المسوِّقين يعتمد على الاحتكام إلى آليات الانتباه نفسها التي سمحت لأسلافنا بالتقاط إشارات تحذير من بين الأشجار. وهذا يعني إيجاد ارتباطات وتداعيات بين تنبيه معين لحواسنا وعتبة عواطفنا غير المبالية.

وقد جاءت نجاحات التسويق الأولية من تلك الارتباطات. فالعلامات التجارية، والشعارات الصاخبة جذبت انتباه المتسوّق بالعاطفة. ومع بداية القرن العشرين كانت عدة علامات تجارية شهيرة، ومنها بروكتر آند غامبل وكوكا كولا، قد أنشئت وترسخت، وولد التسويق بوصفه فرعا معرفيا.

ولكن نجاح التسويق قد زرع بذور دماره. فالشركات تدفع الآن 4500 رسالة للشخص في اليوم الواحد في الولايات المتحدة، أي إعلان واحد تقريبا كل 14 ثانية في أثناء مدة بقائك مستيقظا. وتطرح آلاف المنتجات الجديدة في البقاليات والمتاجر الكبيرة كل سنة. أضف إلى هذا النمو المطَّرد في عدد منافذ المعلومات ووسائل الإعلانات، ومن السهل أن نرى أن الصخب بات يكتسح الزبائن. فإطلاق منتج جديد على المستوى الوطني يكلّف عشرات الملايين من الدولارات. وبالتأكيد، كلما أنفقت الشركة أكثر أضيف ضجيجٌ صاخب أكثر إلى النظام، وعليك أن تدفع أكثر لترتفع فوق الصخب. ولم يطلق على هذا اسم حلقات مفرغة بدون سبب.

المعنى النفسي والمعرفي الأصلي للاعتياد هو ضعف الاستجابة لمنبِّه سَبَّب في الأصل ردّ فعل. فلو وضعت فأرا في قفص مع بومة محنطة، فإن الاستجابة الأولية هي استثارة فظيعة. لكن بعض التعريض المتكرر، سيتجاهل الفأر الطير المزيف. ولو فشلت علامة تجارية ما في الحصول على استجابة عاطفية، فستفشل أيضا في جذب الانتباه. ولو أنك ببساطة زدت الضجيج تدريجيا، سيعتاد الزبون على الصوت المتزايد وستبدأ اللامبالاة التي ينبغي مغالبتها.

ومن أجل اختراق الصخب بنجاح، لا تلجأ إليه كوسيلة. افهم مكوّن العلامة التجارية العاطفي لدى زبائنك، لجذب انتباههم، والتزم تحديث الارتباط العاطفي لتمنع علامتك التجارية من أن تصبح بومة محنطة.

تعزيز الذكريات

ما الذي يفصل الذكريات التي تختفي بدقائق أو أيام أو أسابيع عن تلك التي تستمر مدى الحياة؟ مرة أخرى نشير إلى أن: العاطفة تلعب دورا حاسما في تعزيز الذكريات من المدى القصير إلى البعيد. وترتب العاطفة أولويات ما نتذكره مصنفا بحسب نوع تلك العاطفة وقوتها. فمعظمنا يتذكر تفاصيل القبلة الأولى، أو أين كنا في ذلك اليوم المشؤوم الذي دُمّر فيه برجا التجارة. لكننا قد لا نتذكر القبلة الخامسة عشرة، أو أين كنا يوم الجمعة في السادس والعشرين سنة 1993، عندما انفجرت قنبلة تزن 700 كغ في موقف للسيارات في البرج الشمالي. إن شدة استجابتنا العاطفية تميِّز أهمية الحدث، وكلما كان الحدث غنيا أو حافلا بالعواطف، بقي عالقا في ذاكرتنا مدة أطول وبتفصيل أكبر.

لقد صيغت افتراضاتنا عن كيفية التعلم إلى حدٍّ كبير في السنين التي قضيناها في المدرسة. فالجلوس إلى الطاولة لمدة 5 ساعات يوميا، و180 يوما في السنة لمدة اثنتي عشرة سنة، بالإضافة إلى الجامعة، يقنعنا بقوة أن التعلّم يرتبط بالكتب والقراءة والكتابة. إننا نخزن الحقائق عمدا، ونتعلم قوانين لحل المسائل الكتابية لنجتاز الاختبار، مما يمكننا من الحصول على عمل جيد، وشراء بيت وسيارة جميلة، والذهاب في رحلات ممتعة. وبدون شك، يساعدنا هذا على العيش والبقاء في العالم الحديث. لكن هذه الخبرة تقنعنا بشيء ليس صحيحا في الأساس: إننا نحتاج إلى اللغة والكتابة لنفكر ونتعلم.

لقد وجدت اللغة المكتوبة منذ 5000 سنة فقط. ولم يبدأ انتشار التعليم إلا بعد مطبعة غوتنبرغ سنة 1455. وتبين الدراسات أن 15 بالمئة فقط من عامة الناس يعدون القراءة الطريقة المفضلة في اكتساب المعرفة. يضاف إلى ذلك أننا نغرق زبائننا بالكلمات في الإعلانات والنشرات والبريد وفي مواقعنا على الإنترنت.

نحن لا نفكر في الكلمات، بل في الصور. ونحاول ترجمة حالاتنا العقلية إلى لغة، مثل رسام يحاول أن يعرض منظرا بالألوان والريشة ولوحة الرسم. وبغض النظر عن موهبة الفنان، يعدُّ الرسم انعكاسا باهتا للحقيقة، مثلما هي كلماتنا انعكاسٌ قاصر عن التعبير عن أفكارنا.

وتبرز مشكلة أخرى في التواصل بالكلمات، تتمثل في أن اللغات ورثت غموضا زادته خبراتنا الثقافية وتجاربنا الشخصية. وقد فوجئت في أثناء رحلتي في جنوب شرقي الصين بمترجمتي - وهي صينية الأصل - حين لم تستطع فهم حديث دار بين رجلين من منطقة أخرى، مع أنهما كانا يتحدثان اللغة الصينية الشائعة (المندرين). وشرحت لي أن اللغة يحددها السياق، ولذلك لم تفهم؛ لأنها لا تعرف خلفية الحديث.

فهما يستعملان الكلمات نفسها ولكن ليست اللغة نفسها.

وليس الفكر وحده غير لفظي، لكن معظم الاتصالات أيضا. ويؤكد الخبراء أن 80 بالمئة من التواصل غير اللفظي يعتمد على لغة الجسد، وتعابير الوجه، والنبرة الصوتية، ودلائل أخرى في بيئتنا لاشتقاق المعنى. وثمة نوع جديد من الخلايا اكتشف في التسعينيات يفسر على ما يبدو القواعد العصبية للتبادل غير اللفظي للمعلومات.

فعصبونات المرايا اكتُشفت مصادفة في مختبر أبحاث في بارما (إيطاليا)، بواسطة رصد الباحثين للعصبونات المحركة عند القرود. حيث عزل هؤلاء الباحثون عصبونا محددا تنبّه عندما وصل القرد إلى حبة الفول السوداني، ثم كرروا التجربة مرات عديدة. لكن شيئا مدهشا قد حصل؛ فعلى مرأى من القرد أخذ باحث جائع حبة الفول، عندئذٍ تنبّه العصبون المعزول في جمجمة القرد، تماما كما لو كان القرد يحاول الوصول إلى حبة الفول. فبالنسبة إلى ذلك العصبون كانت تجربة الوصول إلى حبة الفول مطابقة لوصول شخص آخر إليها.

وباكتشاف الفئة نفسها من الخلايا عند الإنسان، بدأ فهم جديد لطبيعتنا الاجتماعية. فإذا حدث أن جفلت أو تضايقت من أجل شخص غير مرتاح، أو فوجئت بضربة قوية عندما كنت تشاهد مباراة كرة قدم، فأنت تختبر عصبونات المرايا التي تربطك بجنسك البشري. وتوفر هذه العصبونات تواصلا مباشرا بيننا، منتجة مستوى من الحميمية لا يمكن للكلمات أن تعبّر عنه.

كما أن قدرة الممثل على جعلنا مندمجين عاطفيا مع القصة هي - إلى حدٍّ كبير - جزء من التعاطف العصبـي أو التقمص العاطفي المبني في عقولنا. إنها معالجة لاواعية تؤثر بعمق في سلوكنا. لقد صنع المخرج ميل غيبسون فيلما بلغة غريبة عن الجمهور؛ وهي في الحقيقة لغة غير مستخدمة منذ ألف سنة. لكن تجسيد جيمس كافيزل لدور الشخصية الرئيسية وهي تضرب وتهان كان مؤثرا جدا بحيث انكمش الجمهور رعبا مع كل لسعة سوط. وهذا الاتصال القوي مع الآخرين، الذي يدفعنا إلى الشعور بمشاعرهم، جزءٌ مما يجعلنا بشرا.

إذا كيف ينبغي عليك أن تتواصل مع زبائنك؟ كيف تجعل زبائنك المأخوذين بالمدخلات الحسية يتذكرون موقعك، أو أين يجدون منتجك في المتجر؟ توجد سبل عديدة لذلك، وهي تختلف بكلفتها وتأثيرها. وسنتوسع في هذا الموضوع في الفصل السادس العادة وإدارة التسويق، لكن من المهم أن نتطرق بسرعة إلى تلك الأفكار هنا.

إنّ أفضل طريقة لتذكر شيء ما هي التكرار. فلو كررت أي رسالة مدة كافية من الوقت فسيتم تذكرها. والإعلانات المؤثرة والمثيرة تجعلنا نتذكر شعارها عن طريق تكرارٍ لا ينتهي. ونستطيع أيضا أن نغلف رسائلنا بغلاف يسهل تذكره، مثل: الإيقاع والقافية والرنين.

والشيئان الأساسيان اللذان يحددان هذا الموضوع هما: النفقات والتعقيد. فتكرار الرسالة إلى درجة كافية لجمهور غير مهتم ليتذكرها، مكلفٌ حقا للجميع، إلا للعلامات التجارية المنتشرة على نطاق أوسع. والمشكلة الأخرى في التكرار هي أن الرسالة يجب أن لا تكون معقدة. وكلما كانت الرسالة طويلة، احتجنا إلى تكرار أكثر حتى تنطبع في الذاكرة. ولهذا السبب ينصح الخبراء بتحديد الشعارات بثلاث كلمات مثل: فقط افعل هذا، أو أربع كلمات على الأكثر مثل: (لسنا الوحيدين لكننا الأفضل).

وبالمقابل، نستطيع التواصل بفعالية أكبر عبر استعمال القصة والاستعارة والعاطفة. وعلى الرغم من أن المعلنين قد فهموا ذلك منذ زمن، فإن رسائلهم تهتم بالمظهر لا بالجوهر. تصفّح أي مجلة، وستواجه صورا مملوءة بالعاطفة، مع قليل مما تقوله عن منتج تعلن عنه. ويعرف المعلنون أن صورا قوية عاطفيا مثل صورة طفل، أو وجه جرو صغير جذاب، ستلفت انتباهك، لكن الرسالة يجب أن تتصل بطريقةٍ ما بالصورة إذا أردنا للإعلان أن ينجح. فحملة إعلانات شركة ميشلن تظهر أطفالا يركبون على إطارات تجذب الانتباه، لكن الشعار يعبر عن الفكرة المطلوبة: "لأن الكثيرين يركبون على إطاراتك". وهكذا تم نقل المضمون العاطفي من الإعلان إلى المنتج.

إن تخزين الذكريات عملية نسقية؛ فكلما ازدادت المعلومات الموضوعة ضمن السياق، فإننا سنتذكرها أكثر. ابتكر عملية تربط العلامة التجارية بأسلوب هادف مع العاطفة في اتصالك بالزبائن. قوّم اعتمادك على النص، حتى لزبائن العمل.

لكن كيف يمكن لزبائننا أن يتذكروا المعلومات التي نريدها بعد تخزينها؟

استرجاع الذكريات

إن العاطفة لا تجعلنا نركز انتباهنا أو تسمح لنا أن نعرف ماذا نتذكر فقط، لكنها تسهل التذكر أيضا. وفي دراسات بحثية عديدة، يمكن تذكر الصور المشحونة بالعاطفة والكلمات والقصص بطريقة أفضل ولمدة أطول من النسخ المحايدة. ويبدو أن الرابط بين الذاكرة والعاطفة طريق باتجاهين: فكما أن تذكر العواطف القوية يمكن أن يسهل عمل ذاكرة الأحداث، فإن ذاكرة الأحداث تستطيع أن تلمّح للعواطف نفسها.

والتحدي الكبير هو ربط استرجاع ذكريات معينة في أوقات حاسمة في أثناء الشراء والاستهلاك (أو الاستخدام). وحين نضع ذلك في إطار نيلسن ودلتا كوال، كيف لنا أن نجعل الزبائن يتذكرون الجزء المقنع في تواصلنا في أثناء لحظة امتياز دلتا عندما لا يتسوقون بطريقة القيادة الآلية؟

يجب أن نتجنب النموذج العقلي حيث يجري الزبون مقارنة عقلية لمواصفات المنتج، كأنه يضع لائحة من المزايا والمثالب. فمعظم القرارات تتخذ بسرعة كبيرة، بمعالجة مهمة تجري خارج الإدراك الواعي. وقد أخبرني المحرر الذي أتعامل معه عن بحث يقترح أن لدى الكتاب ثلاث ثوان ليجذب انتباه القارئ في المتجر، وأن الذين يشترون الكتب للمتاجر الكبرى يعيرون الكتاب عشرين ثانية فقط من انتباههم قبل أن يقرروا شراءه. وهذا ينهي الجدل على الحكم على الكتاب من غلافه.

هذه القرارات السريعة ليست قرارات سيئة، إنها ببساطة استراتيجية بقاء في عالمٍ يمتلئ بالقرارات (انظر إلى عدد خيارات القهوة فقط في مقاهي ستاربكس). وللتأكد من أن الزبائن يستفيدون من قواعد القرارات التي تشمل التفكير في منتجك، تيقن أنك تفهم قواعد قراراتهم. وعليك عندئذٍ أن تبلغهم أن منتجك يستوفي القاعدة، ويفضل أن تفعل ذلك بعبارة عاطفية. ثم عزز الرسالة عن طريق قناة التوزيع، في المتجر أو من البائع أو على الإنترنت.

إن المديرين والمسوّقين الذين يحاولون إقناع الزبائن المحتمَلين بتفوق منتجاتهم عبر لائحة تعدد مواصفات سلعتهم سوف ينجحون كما ينجح طالب الزواج في مسعاه حين يقدم سيرته وسجله في الاختبارات والقيمة الحالية الصافية لمكاسبه المستقبلية المحتملة. تذكر أن زبونك يبحث عن سبل مختصرة لقرارات سليمة.

إن مقدرتنا على تخزين الذكريات الواعية واسترجاعها هي وظيفة مزاجية أيضا، وحالة أخرى غير واعية تلوّن إدراكنا. فنحن نخزن ذكريات أكثر عندما يكون مزاجنا جيدا لا سيئا. والإعلانات القريبة من القصص السعيدة فرصة أفضل في التذكر أكثر من تلك التي تتبع الأخبار المأساوية.

ويؤثر مزاجنا الراهن أيضا في ما نتذكر. فاسترجاع الذكريات يكون أفضل عندما يكون مزاجنا في الاسترجاع مناسبا لمزاجنا في التخزين.

لماذا تُغلَّف ذكرياتنا بعواطفنا؟ من السهل فهم العلاقة بين العاطفة والذاكرة بالنظر إلى المنطقة الحوفية. فالحصين مسؤول عن تقوية الذكريات المتسلسلة للأحداث، أما اللوزة فهي مركز للعواطف القوية. لكن تلك البنى ليست مستقلة؛ فاللوزة صغيرة ومتعلقة بنهاية الحصين، وموقعهما المشترك يفترض أن تكون وظائفهما متداخلة، وهذا ما كشفته دراسات تصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي. ولمجرد أننا افترضنا منذ زمن بعيد أن العاطفة والعقل منفصلان فقد فشلنا في دمجهما بطريقة تكاملية، وفشلنا في فهمنا للسوق.

يحتاج المديرون والمسوِّقون إلى أن يفهموا العلاقة الحميمة بين الذاكرة والعاطفة وصنع القرار. إن الزبائن يحاولون إيجاد سبل مختصرة لتسهيل حياتهم، فلا تثقل عليهم، ولا تحاكمهم، وسهِّل عليهم اختيار سلعتك واستعمالها بدون الحاجة إلى التفكير فيها.

3 القشرة أمام الجبهية: موطن العقل التنفيذي

إن الهدف الرئيسي لهذا الكتاب هو تسليط الضوء على التأثير الخفي للعقل الاعتيادي في سلوك الزبون، لكن العقل التنفيذي يلعب دورا حاسما في معظم عمليات صنع القرار، وعلى المسوقين أن يفهموا كيف يعملون مع كلا النظامين. فالعقل التنفيذي يستطيع أن يفكر في شيء واحد فقط في وقت واحد، لذا يسلّم القرارات الروتينية إلى العقل الاعتيادي. وعندما يواجه العقل الاعتيادي شيئا جديدا، فإنه يستخدم قدرات حلّ المشكلات في العقل التنفيذي. وعندما يتدخل العقل التنفيذي، فإنه قد يستولي على القرار برمته أو يجري تعديلا بسيطا ثم يعيد التحكم إلى العقل الاعتيادي.

لقد بيّن بحث وندي وود أنه عندما تتشكل العادات بقوة، فإنها تتحكم بالسلوك أكثر من تحكمها بنوايانا وأهدافنا. فلو كنت مراهنا، فراهن على العادات. لكن العقل التنفيذي لا يزال قويا، ويجب أن يفهم المديرون والمسوّقون تأثيره في جميع مراحل اختيار المنتج واستعماله وتغييره.

إن أكبر أجزاء دماغ الإنسان هو المخ، وهو يأخذ شكل قبعة فوق الجهاز الحوفي، لكنه لا يغلّف جذعَ الدماغ تماما. وعلى الرغم من أن كل مناطق المخ تشارك في معالجة المعلومات الحاسمة للتسويق الناجح، إلا أن تركيزنا محدد بالقشرة أمام الجبهية (المنطقة من الدماغ فوق العينين مباشرة)، هذه القشرة أمام الجبهية هي موطن الوظائف التنفيذية، ومنها: الإدراك، وحلّ المشكلات، والخيال. إنها المكان الذي تعيش فيه فكرتك عن ذاتك.

من الصعب أن نقاوم استخدام استعارات الحاسوب عندما نناقش الدماغ لأن كلا منهما آلة لمعالجة المعلومات. يقدم التطور الجديد في شبكة الإنترنت استعارة مناسبة لوصف القشرة المخية: التطبيق الشبكي المعروف باسم mashup الذي يربط المعلومات من تطبيقات أخرى (فعليا، من واجهات برمجة التطبيقات) لإيجاد تمثيل فريد للمعلومات. من التطبيقات المبكرة ذلك الذي جمع واجهات البرمجة في خرائط محرك البحث غوغل مع إحصائيات الجريمة بواسطة رمزٍ بريدي. فإذا أدخلت الرمز البريدي تظهر خريطة تدل على مكان وقوع الجرائم.

وتعمل القشرة أمام الجبهية بالطريقة نفسها؛ فتستدعي المخزونات الواسعة من المعلومات وتجمعها في الدماغ. وهذه القدرة المذهلة توفّر البنية الأساسية للغة والفن والحضارة والثقافة، وهي مصدر تفرّدنا أيضا: حتى التوائم المتماثلون الذين ترعرعوا معا

سيمزجون خبراتهم ومعرفتهم لإيجاد إحساس فريد بالعالم وبالذات.

هناك آليتان في القشرة أمام الجبهية تؤثران بقوة في كيفية مزج المعلومات: التصنيف والذاكرة العاملة. وتعد الاكتشافات العلمية لكيفية تصنيفنا ودور الذاكرة العاملة بتغيير ثوري في فهمنا للعلامات التجارية والتموضع والإعلانات.

تخيل أنك تخطط لأمسية خاصة مع شريكة حياتك. إن تمثيلك الداخلي لطبيعة علاقتك وطبيعة الأمسية يحدد اختيار أن تجعل العشاء الحميم في البيت أو تقوم بحجز في المطعم. فلو اخترت الخروج سيكون هدفك أن يناسب المطعم تلك الحالات الداخلية في نفسك.

وتستطيع التعامل مع ذلك بوصفه مشكلة تصنيف وتناسب. والتحدي هنا هو أن بالإمكان تصنيف المطاعم وفقا لعدد غير محدد من السبل: نوع الطعام، والتكلفة، والجنسية، والجغرافية، والتاريخ، والسمعة، والتزكية، والمحيط، وأي مجموعة من الصفات. لكن كيف نعين مطعما محددا في فئة معينة؟ لماذا يُخصص مطعمٌ معين لمناسبات خاصة ويُختار آخر للأمسيات الرومانسية؟

وكما في استطلاعات رضا الزبون والمجموعات التمثيلية، يدفعك توجيه سؤال إلى التفكير في الإجابة التي تعتم على كيفية حدوث العملية طبيعيا. وهنالك نوع محدد من العصبونات في القشرة أمام الجبهية ينجز عملية التصنيف عمليا.

فمن منظور تطوري، من المفيد للحيوان أن يصنف - سريعا - حيوانا آخر بوصفه مفترسا أو فريسة. وقد تمكن باحثون في معهد ماستشوستس للتكنولوجيا من شرح كيفية حدوث هذه العملية. حيث بينوا أن عصبونات فردية في القشرة أمام الجبهية لدماغ القرد تتوافق مع أصناف محدَّدة. فبعد أن دربوا القرود على تمييز مفهوم جنس (نوع) القطة (قطة منـزل، فهد، نمر) والكلب (شيبرد الألماني، بونيتر، سان برنار) على شاشة الحاسوب، لاحظوا أن مجموعة من العصبونات قد استثيرت عندما رأى القرد صورا لقطة، في حين استثيرت مجموعة أخرى من العصبونات عندما رأى القرد كلبا على الشاشة. ويبيّن هذا الجزء من التجربة ما نعنيه بمرونة الخلايا وقدرتها على التعلم.

ثم صمم الباحثون برنامجا عرض صورة مختلطة تجمع نسبا متعددة من ملامح الكلب والقط. وعندما أظهرت الصورة أكثر من 50 بالمئة من الكلب، استثيرت عصبونات فئة الكلاب. لكن عندما تغيرت الصورة إلى أكثر من 50 بالمئة من القطة، بقيت عصبونات الكلاب هادئة واستثيرت عصبونات القطط. وهنالك مناطق أخرى من الدماغ كانت تراقب الصفات المادية لهذه الحيوانات المختلَطة، لكن عصبونات التصنيف لم تخلط بين الأصناف.

وعملية التصنيف نشيطة ومرنة. فمن ناحية، إما أن يكون الموضوع داخل صنف معين أو خارجه، لكن من جهة أخرى يمكن للصنف أن يتطور. فربما نتعلم تصنيف الطيور بوصفها مخلوقات تطير، لكننا نستطيع أن نضم إليها البطريق والنعامة. ونستطيع أيضا أن نوجد تصنيفات متناقضة ظاهريا مثل الحلوى خالية السكر والمثلجات قليلة الدهون. دعونا نلقي نظرة على كيفية تأثير عصبونات الصنف في جهودنا التسويقية.

منذ سنوات عدة أراد أحد صانعي الأطعمة المثلجة أن يوسّع عمله ليشمل سوق الحلويات المجمدة، وطرح نوعا جديدا من المثلجات بالعلامة التجارية المألوفة نفسها. بدا العمل مقنعا ومثيرا؛ فلدى الشركة قنوات توزيع (تشمل الشاحنات المبردة) وعلاقات قديمة مع تجار التجزئة، وملايين الزبائن الدائمين. وكل ما كانوا يحتاجون إليه هو نقل وحدتي تبريد إلى متجر بيع التجزئة. ولسوء حظ هذه الشركة، لم تكن المساحة الحقيقية التي يحتاجون إلى أن يتحركوا فيها في المتجر، بل في العقل التنفيذي.

كانت هذه الشركة قد نجحت بإيجاد مكانة راسخة لعلامة تجارية لصنف معين مع الزبائن؛ فالعلامة التجارية الخاصة بها كانت للأطعمة المجمدة. وعندما رأى الزبائن العلامة التجارية للشركة، فكروا في البطاطا المهروسة وصلصة اللحم، وليس في الشوكولا والحلوى، وهكذا تلاشت آمال الشركة بزيادة الأرباح.

يبدو أنه ليس من العدل أن يكون الاختيار الصحي قادرا على التجول بدون جهد في أنحاء متجر بيع التجزئة. ليس في ثلاجات الوجبات المثلجة والمثلجات فقط، لكن في ممرات الوجبات الخفيفة والحساء والمقرمشات أيضا. لقد أوجد الاختيار الصحي صنفا واسعا في الذاكرة العاملة للعقل التنفيذي عن فكرة الطعام الصحي. ويأتي نجاحه من ابتكار طريقة مختصرة ومناسبة للزبائن المهتمين بوزنهم.

إن فهم كيفية إبداع شرائح الزبائن لمجموعات التصنيف ضروري للعلامة التجارية وللتموضع. في سنة 1983 طرح الهاتف الخلوي، فأوجد مجموعة جديدة لتصنيف المنتجات. وأشار أحد التقديرات التي توقعت بها الشركة في أبحاث مرموقة إلى أن التسويق الكلي للهاتف الجوال سنة 2000 لن يتجاوز 900,000 فقط. كان خطأ الباحثين هو تصنيف الهاتف الجوال على أنه مجرد هاتف آخر. وفي نهاية سنة 1999 وصل الرقم الفعلي للهواتف الجوالة في الولايات المتحدة إلى 100 مليون تقريبا.

عندما قدّمت شركة آبل جهاز نيوتن سنة 1993، عانى هذا الجهاز الذكي المصاعب؛ لأنه لم يمنح نفسه تصنيفا سهلا. وأنتج العديد من المصنعين الآخرين منظمات إلكترونية، ولكن قبل ظهور بالم بايلوت

لم يحقق صنف المساعد الرقمي الشخصي أي نجاح. لقد كان نيوتن ابتكارا لامعا وذكيا، لكنه سبق عصره، ولم يكن موجودا عندما أصبحت فئة المساعد الرقمي راسخة وثابتة، ولو لمدة وجيزة.

والمساعد الرقمي الشخصي لم يأفل طالما أنه وضع في فئة تصنيفية جديدة. وعندما جمعت شركات بالم وريم وغيرهما مهارة المساعد الشخصي مع قدرات هواتفها الجوالة، ظهر صنف جديد آخر؛ إنه الهاتف الذكي. وعندما ترسخ ذلك الصنف في العقول التنفيذية للزبائن، كسبت موتورولا وسامسونغ وإتش تي سي وغيرها جاذبية سريعة لأجهزتها الجديدة حين دعتها بالهواتف الذكية أيضا.

إن النجاح في إيجاد أصناف جديدة أمر محيّر، خاصة في شركات التكنولوجيا. وقد أنفقت مايكروسوفت وإنتل الملايين لترويج حواسيب صغيرة وحواسيب جوالة، لكن لم تنجح أي فكرة منها. وحصل الشيء ذاته لمنتجات الكتب الإلكترونية وأجهزة الإنترنت وأقلام الحاسوب التي تسعى إلى الفوز بالقبول. ترى، هل يتذكر أحد موضة التسعينيات التي أنتجت عبوات كريتل بيبسي وميلر كلير الشفافة؟

إن كيفيةَ تصنيف منتجك حاسمةٌ لنجاحك، لكنها تحت سيطرتك على نحو جزئي فقط. وبفهم القوانين والقواعد التي يستعملها الزبائن في الحكم على الصنف، تستطيع الشركة أن تحقق مكانا مناسبا لعلامتها التجارية. ومعظم محاولات الشركات لإيجاد فئات تصنيفية تصب في خانة الفشل. ومقابل كل جهاز آي فون iPhone من شركة آبل يفشل مئة جهاز أودري (وهو جهاز للإنترنت لم يعمر طويلا).

كم مرة تعود إلى كتاب الطبخ وأنت تتبع إحدى وصفات الطبخ؟ إن إجابتك هنا تعكس إلى أي حدٍّ تؤدي ذاكرتك العاملة وظيفتها بنجاح. فهي تمكننا من التوقف عند معلومات معينة لوقتٍ كافٍ لنحدد ما سنفعله بها. ولو حاولت أن تتذكر رقم هاتف قديم لتتصل به، لعرفت وقتها فائدة الذاكرة العاملة وإحباطها. وقد اعتاد الباحثون أن يفكروا في هذه الوظيفة المعرفية على أنها مجرد ذاكرة مؤقتة، أي خطوة من أجل تخزين دائم للمعلومات. ويعتقد الآن أن الذاكرة العاملة هي وظيفة منفصلة ومستقلة لا تحتفظ بالأفكار فقط؛ بل وتعالجها بفعالية في القشرة أمام الجبهية لحل المشكلات.

وعبر تواصلنا مع الزبائن، سواء في أثناء محاولتنا بيع شيء أو شرح كيفية عمل منتج ما، فإننا نتعامل مع ذاكراتهم العاملة. لقد كانت باتريشا غولدمان راكيك رائدة في فهمها للذاكرة العاملة ومكانها في القشرة أمام الجبهية. فأطلقت على هذه المنطقة اسم لوح الدماغ، ووصفت العملية بأنها تشبث ببيانات محددة بصورة حية ومباشرة، بحيث تستطيع الذاكرة العاملة أن تسترجع المعلومات وتتحكم بها من مناطق أخرى من الدماغ لتشكيل ترابطات وتداعيات جديدة بوصفها

خطوات لاحقة لحلِّ المشكلات. لقد كانت غولدمان باحثة لامعة ومثابرة، وقد أثرت إسهاماتها في قواعد علم النفس والطب النفسي وعلم الأعصاب. ومن المؤسف أنها قتلت وهي في السادسة والستين عندما كانت تعبر شارعا مزدحما قرب منـزلها في كونّتيكت بسبب شرود ذهنها، وانتباهها كان بدون شك مركّزا على بحثها.

قد تفشل معظم جهودنا التسويقية أو تنجح، وفقا لتأثيرها في الذاكرة العاملة الواقعة في القشرة أمام الجبهية. هل يستطيع زبون محتمل أن يسترجع علامتك التجارية من ذاكرته ليُعدّ شركتك حلا لمشكلة يواجهها الآن؟ وهل يُتعب نظام الطلب على الشبكة الإلكترونية الذاكرة العاملة للزبائن، ويجبرهم على ترك عربات التسوق قبل دفع قيمة البضاعة؟ افتراضيا، إن منتجاتنا وإعلاناتنا وخيارات التوزيع تؤثر كلها في قدرة الزبائن على معالجة عرضنا في ذاكراتهم العاملة.

تختلف الذاكرة العاملة اختلافا واضحا بين الأفراد، وهذه منطقة أخرى يرتكب فيها أذكى الأذكياء أخطاء ذريعة بالافتراض أن زبائنه يفكرون مثله بالطريقة نفسها. ومن الأفضل الافتراض أن زبائنك يفضلون التقليل من الحاجة إلى الانتباه الواعي إلى منتجاتك وخدماتك. وتضع شركات لا حصر لها أنظمة استجابة صوتية أتوماتيكية في بداية مكالمات خدمة الزبائن؛ فإذا قدمت أكثر من ثلاثة أو أربعة خيارات، فقد تخطيت مستوى الارتياح لمعظم ذاكرات الزبائن العاملة. إن الذاكرة العاملة مصدر محدود يستخدمه الزبائن لمقارنة عرض شركتك مع حاجاتهم. فكلما كانت رسالتك معقدة أو كانت وعودك مجردة، أرهقت الذاكرة العاملة للزبون.

وفي ما يخص المديرين والتنفيذيين والمسوّقين، فإن الطبيعة المزدوجة للدماغ تقطع شوطا بعيدا في تفسير العديد من تحدياتنا الأكثر إلحاحا.

قد نرغب باعتقاد أن مضامين المعارف والرؤى الجديدة هذه يمكن تحويلها بسهولة إلى نماذجنا التجارية القائمة، لكن - لسوء الحظ - ليس الأمر كذلك. وقد بنينا شركاتنا على فهم غير صحيح لسلوك الزبون. فليس كافيا أن نرفع ملصقات تقول: "كن زبون عادة"، و"انتبه، قد يشكل استخدام منتجنا عادة متعبة".

القسم الثاني   العادات: العلم الجديد في التسويق

الفصل الرابع: أجهزة آي بود، والعادات، وثورة السوق.

الفصل الخامس: التسويق من منظور الاعتياد.

الفصل السادس: العادة وإدارة التسويق.

4 أجهزة آي بود، والعادات،وثورة التسويق

تعتمد نظريات التسويق التي تقود العديد من أعمالنا التجارية الأساسية وتؤثر فيها على فهم غير صحيح لكيفية صنع الناس لقرارات الاستهلاك.

كيف قضى جهاز آي بود على القرص المدمج

كما في معظم النجاحات العظيمة، يبدو جهاز آي بود الآن وكأنه قدر محتوم. فبين سنتي 2001 و2007، باعت شركة آبل أكثر من 110 ملايين من المحركات الصوتية المحمولة. وبإنشائها متجر الموسيقى آي تيونز أبدعت ثورة أخرى، وأصبحت الموقع الأول لتحميل الموسيقى بصورة قانونية. وعلى مدى أربع سنوات، حمّل الزبائن أكثر من ثلاثة بلايين أغنية عبر جهاز آي تيونز، بالإضافة إلى 100 مليون عرض تلفزيوني. وفي أول غزو لها لسوق الهاتف الجوال حققت نجاحا ضخما شعرت معه صناعة الأجهزة اليدوية كلها بالحاجة إلى التجاوب معها.

عندما ننظر إلى الأمر بعد الحدث، نكتشف أن نجاح السوق يعزى إلى المبيعات والعائدات التي يمكن رسمها وتخطيطها بسهولة. لكن عندما يتعلق الأمر بالنجاح المستقبلي المتوقع، فإن تحول السوق الكبير يمثل تغييرات في عادات الناس، أي في السلوك الذي تتحكم به القوى الخفية. وهذا يحدث ببطء مع تكون العادات الجديدة، التي تحلُّ عادة محلَّ العادات القديمة. إن تطوير منتج يغير عادات الناس عمل صعب إلى حدٍّ كبير. وعبر تفكيك بنية نمو جهاز آي بود نستطيع أن نرى كيف أن القدرة على تغيير العادات - وليس تفوق المنتج أو رخص الأسعار - توجد أساسا للنجاح.

إن نجاح جهاز آي بود لم يكن أمرا حتميا. فالمئة مليون في مجمل العائدات المتولدة من سوق مشغل الصوت الرقمي سنة 2000 كان خطأً حسابيا في صناعة الموسيقى التي يبلغ حجمها بلايين الدولارات. فنمو هذا الجزء من السوق وُلّد مع تطور مستوى جهاز أم بيي ثري الذي سهّل ضغط ملفات الصوت، التي يمكن تشغيلها على الحواسيب. ولكي تنتشر مشغلات أم بيي ثري الأولى، مثل جهاز ريو (الذي أنتجته شركة دياموند ملتيميديا) استُخدمت الذاكرة المتنقلة التي مكّنت المستخدمين من حمل ما يعادل قرصا مدمجا في هذه السواقة الصغيرة الصلبة. وكانت استجابة المستخدمين الشباب لهذه الأجهزة الجديدة محدودة لكنها متحمسة. فقد تفوقت مشغلات أم بيي ثري

على مشغلات القرص المدمج مما جعلها مثالية للتشغيل. ولأن هذه الشريحة كانت قبل ذلك تمزج لوائح الأغنيات وتنسخها على أقراص مدمجة، كان من السهل تحويل ذلك السلوك إلى الوسائل الجديدة. وبعد وقت قصير من اختراع هذه المشغلات الجديدة أطلقت شركة كومباك أول مشغل أم بيي ثري مرتكز على القرص الصلب، ولقّب بالجوكبوكس الشخصي؛ لأن بإمكانه تحميل 1200 أغنية. وبقيت سوق هذا الجهاز محدودة، لكنها نمت عندما بدأ الناس تحويل موسيقاهم من الأقراص المدمجة الفردية إلى أجهزة الحاسوب والحاسوب المحمول. فعندما أطلقت آبل جهاز آي بود لم تكن السوق ناشئة فقط، بل وعدائية أيضا. احتاج المستخدمون إلى أن يمتلكوا حاسوبا وأن يكونوا مرتاحين مع البرمجيات غير البدهية ليحمّلوا أغنياتهم من الأقراص المدمجة ثم يحولوها بعد ذلك. وقد رأت صناعة الموسيقى في فئة المنتج برمتها تهديدا داهما لها، وهاجمتها بعنف على أرضية انتهاك حقوق النشر. وكان جهاز آبل أغلى سعرا وأقل قدرة على التخزين من الأجهزة المنافسة، إلا أن هذا جعل نجاح آبل أكثر تأثيرا، وأفضل فهم لهذا النجاح يتم عبر النظر إلى كيفية عمل تصميمه مع العقل الاعتيادي. وعبر فهمنا الجديد لكيفية عمل العقل الاعتيادي، يمكننا أن نرى كيف وضعت القرارات الأولى الحاسمة أسس انتشار هيمنة آي بود النهائية على فضاء الموسيقى المحمولة. فالعبقرية في تصميم آي بود تأتي من كونه يسهّل الإتقان الاعتيادي السريع؛ فاللوحة المعقدة أصبحت بحجم جهاز الجيب وتستطيع استيعاب آلاف الأغاني، ودائرة التحكم في آي بود كانت حلا ذكيا لكل من البحث عن الموسيقى والتحكم بدرجة الصوت، بل إن الإصدار الثاني من جهاز آي بود دمج أزرار التشغيل التقليدية والتوقف والانتقال في قرص التشغيل. ومع قليل من الممارسة - وبدون تعليمات - يستطيع المستخدمون أن يبرعوا بسرعة في استعمال الجهاز بيد واحدة. ولو لم يعتمد الجهاز على البداهة، لما وجد المستخدمون فائدة من وضع مكتباتهم الموسيقية في الجيل الآتي من آي بود التي لن تحمل ألف أغنية فقط؛ بل 10,000 أو حتى 40,000 أغنية، بالإضافة إلى الكتب الصوتية والصور والفيديو وإصدارات أخرى.

وإذا ما ذهبنا أبعد من تصميم آي بود، فإن برمجيات آي تيونز كانت أساسية أيضا ليحقق جهاز آي بود هذا النجاح. فقبل آي تيونز كانت إدارة الموسيقى الرقمية المنسوخة من الأقراص المدمجة خاضعة لهيمنة الصبية المتفوقين في استخدام الحاسوب. ومع آي تيونز يمكن حتى لأولئك الذين يعارضون استخدام التقنيات الحديثة تنـزيل أغنياتهم ومزجها ونسخها. فالحملة الدعائية للشركة شجعت الزبائن على نقل الأقراص الصلبة إلى حواسيبهم حيث بإمكانهم أن يبتكروا

لوائح أغنياتهم الخاصة. وبدل الاستماع إلى الموسيقى بالطريقة التي تحدد ما يسمعون، أصبح بمقدور المستخدمين أن يجمعوا موسيقاهم كيفما يحبون. وكان هذا أساسا وسّع على نحو جذري في ما بعد ممارسة مزج الأشرطة، وهي عملية صعبة وبطيئة.

وبصورة تدريجية، غيرت آي تيونز نهائيا الطريقة التي نستمع بها إلى الموسيقى. ففي خريف سنة 2007، حُمّل أكثر من 600 مليون نسخة. واستطاعت صناعة الموسيقى أخيرا رؤية الجانب الإيجابـي للموسيقى الموزعة رقميا. لقد عقد ستيف جوبز - صاحب الشخصية الآسرة وكبير المديرين التنفيذيين في آبل - صفقات مع الشركات الكبرى التي كانت تحاول جعل الشركات الأخرى توزع أغانيها رقميا. ويفخر جوبز بأن آي تيونز أصبحت ثالث أكبر متجر للموسيقى في الولايات المتحدة سنة 2007، وأنها الأولى في التوزيع الإلكتروني للموسيقى في 22 بلدا حيث تعمل متاجر آي تيونز.

إن تكامل آي تيونز مع آي بود سبّب تغيرا عنيفا داخل عقولنا. فالتسجيلات والمسارات الثمانية، والأشرطة، والأقراص المدمجة جعلتنا نتكيف للتفكير في صيغة ألبوم، يخدم موسيقى بحجم 10 إلى 12 أغنية. وأصبح لحياتنا الآن مسار صوتي خاص بها. وعندما يكون هذا المسار الصوتي الشخصي في جهاز نضعه في جيوبنا، تغدو فكرة القرص المدمج عتيقة وتفتقر إلى الجاذبية. فسرعان ما تخلينا عن الراديو، وربطنا جهاز آي بود بالستيريوهات، وتحولنا جميعا إلى فرسان أسطوانات DJs هواة. وعدلت الشركات الكبرى لصناعة السيارات سياراتها لتقبل أجهزة آي بود، وطورت شركة نايكي - على نحو خاص - حذاء رياضيا يرسل إلى برامج أجهزة آي بود مخرجات إحصائية للجري.

تكمن قوة العادات في أنها توجّه سلوكنا، وتؤثّر بما نقوم به بدون وعي. ويأتي نجاح السوق فعليا من ابتكار منتج أو خدمة يستعملها الزبائن اعتياديا. وما ميز آبل في غزوها الأول لسوق الموسيقى المحمولة أنها أبدعت نظاما بيئيا يسيطر على العادات. وبربط آي تيونز بالأجيال المتعددة من آي بود وآي فون، حققت آبل أصعب نجاح في سوق شديدة التنافس، وهي ميزة تنافسية مستدامة.

لقد انتُقد جهاز آي بود مرارا بسبب عيوبه العديدة؛ فنظامه التشفيري الصوتي ذو نوعية رديئة، وسعره مرتفع مقارنة ببدائله، ونموذجه التجاري كان صفقة سيئة للزبائن. ومثل تلك الهجمات طبيعية؛ لأن الخبراء يقوّمون المنتجات بعقولهم التنفيذية، بدون معرفة أن العادات لا يمكن إيجادها اعتمادا على لائحة من الحجج المؤيدة والمعارضة. فالمحللون والمستشارون وخبراء الصناعة يجادلون عموما بعكس الحقيقة. وطبقا لما هو معلوم حقيقة، يبدو أن

المنتج المتفوق بوضوح يخسر دوما أمام بعض العروض غير الحقيقية التي استطاعت بطريقة ما خداع الجمهور.

وهذا القسم من الكتاب يحدّث مبادئ التسويق الأساسية اعتمادا على فهمنا الراهن لكيفية عمل العقل الاعتيادي والعقل التنفيذي بالتتابع في كلِّ جانب من جوانب سلوك الزبون.

5 التسويق من منظور الاعتياد

ما زلت أنتقد التسويق بقسوة حتى الآن، وهذه ليست نيتي في الحقيقة. فأنا أرى أن التسويق روح الشركة، وأنه الرابط بين المؤسسة والزبائن الذين تقدم لهم الخدمة. وقد أنتجت قيادتنا التسويقية الكثير من النجاحات العالمية للولايات المتحدة. وارتبط ظهور التسويق في بداية القرن العشرين ارتباطا وثيقا بالتطور والازدهار المتقدمين في تلك الحقبة.

لكن عندما ننظر إلى المستوى الحالي للإنتاجية التسويقية، يبدو واضحا لنا أن هذا الفرع المعرفي يحتاج إلى انطلاقة قوية. وسبق أن أدرجنا في الفصل الأول كيف تقوض العادات التسويق بعض المشكلات التسويقية، مثل المعدل المرتفع لفشل المنتج الجديد، والكم الهائل من الدولارات الضائعة على الإعلانات، والعجز عن الاحتفاظ بالزبائن على الرغم من وجود خبرة كبيرة في رضا الزبون. ولسوء الحظ، يُعَدّ هذا مقبولا؛ إنه ثمن النشاط التجاري. لكننا بتطبيق المعرفة التي حصلنا عليها من علوم الدماغ سابقا، يمكننا تحسين أداء التسويق جذريا.

الفشل في إرضاء الزبون

غالبا ما يقدم الأكاديميون والمستشارون والمؤلفون بيانات جريئة لجذب الانتباه. والبيان الآتي هو - ببساطة - حقيقةٌ موثقة تماما:

"إن رضا الزبون لا معنى له أساسا، وإن قياسه ومتابعته وتحقيقه مضيعةٌ للوقت".

في سياق النشاط الإنساني، بإمكان فكرة جذابة بديهيا - لكنها غير مثبتة - أن تصبح مقبولة جدا بحيث توجّه السلوك بدون تحليل نقدي. وتكتسح الاختراقات الجذرية في جوهرها مثل هذه الافتراضات، والاعتقاد بأن إرضاء الزبون يجب أن يكون النشاط التسويقي الأساسي للشركة يقدم مثالا على ذلك.

فالاقتناعُ بجدوى إرضاء الزبون اقتناعٌ عام تقريبا؛ إذ تضع 90 بالمئة من الشركات الأميركية تقريبا هدف إرضاء الزبون في بيانات رسالاتها، وقد نُشرت أكثر من 50,000 مقالة عن إرضاء الزبون في صحف أكاديمية ومطبوعات تجارية، كما ركزت كتب عديدة على ضرورة السعي بدون كلل لإرضاء الزبون.

لكن مفهوم التسويق الجوهري هذا يعاني من نقاط ضعف عميقة وعديدة.

رضا الزبون لا يَعِد بالشراء مرة أخرى

هذا هو الفيل الرابض في مجالس الإدارة، الذي تتجاهله المؤسسات التسويقية. تُظهر الأبحاث المستفيضة أن الرابطة بين الرضا وإعادة الشراء - فضلا عن الولاء - رابطةٌ ضعيفة في أفضل الحالات، وغير موجودة في أسوأها. وفي تحليلات واسعة تكشف أفضل النتائج أن رضا الزبون يفسّر 8 بالمئة فقط من سلوك تكرار الشراء.

وإذا كان غياب الرابطة التفاعلية بين الرضا وإعادة الشراء معروفا جدا، فلماذا تنفق الشركات بلايين الدولارات سعيا وراء تحقيق مستويات عالية لرضا الزبون؟ توجد إجابات عدة عن هذا السؤال، لكن السبب الرئيسي هو إمكانية العثور على صلة مغرية بين رضا الزبون ونيته المزعومة لشراء منتَج ما في المستقبل. ولسوء الحظ، تغيب تلك العلاقة التفاعلية الكبيرة بين ما يقوله الزبائن عن خطتهم للشراء وبين ما يشترونه فعليا.

يبدو هذا منافيا للبداهة. فكيف يمكن لحقيقة وجود زبائن راضين يقولون إنهم يخططون للبقاء أوفياء للمنتج ألا تَعِد بالنجاح المستقبلي؟ لكننا من الفصل السابق نعرف أن جزءا كبيرا من السبب يعود إلى أن العقل الاعتيادي يتحكم بمعظم سلوكنا. فالبئر العميقة داخلنا - حيث تتخّذ غالبية القرارات - موجودةٌ خلف قناع لا يمكن اختراقه. فآليات عمل العقل الاعتيادي ليست غير متاحة للتدقيق الواعي فقط؛ بل إن الدماغ الواعي ينكر مدى سيطرة العقل الاعتيادي أيضا.

لذا، عندما يسأل المسوّقون الزبائن عما إذا كانوا راضين، فإن العقل التنفيذي يتباهى ويبدأ بالتفكير في شراء الوجبة أو الفيلم. وهذه العملية التقويمية غير طبيعية إلى حدٍّ كبير، لكننا نظن أنها الطريقة التي نقوّم بها تجاربنا دوما. وإذا سألنا الزبائن ذاتهم عن نياتهم المستقبلية، فإنهم سينسقون - بوعي وتناغم - نياتهم مع أحكامهم السابقة المتعلقة بالرضا، لكنّ سلوكهم المستقبلي يبقى تحت التأثير الخفي للعقل الاعتيادي.

الرضا يعتمد على التوقعات

اكتشف المسوّقون أن أفكار القيمة والاهتمام الإيجابـي والمكافأة لا ترتبط كثيرا بمفهوم رضا الزبون. وبدلا من ذلك، يعدّ الرضا إثباتا لعدم صحة التوقعات؛ إنه تقويم لكفاءة المنتج في تحقيق ما يتوقَّعه الزبون منه أو عدم تحقيقه.

يكوّن أولئك الذين يشترون منتجا ما توقعا عن كيفية أدائه قبل أن

يشتروه. فإذا كان أداء الجهاز أقل من توقعاتهم، كانت النتائج غير مرضية. وإذا أنجز الجهاز ما يتوقعونه، كانت استجاباتهم حيادية. أما إذا فاق الأداء توقعاتهم فإننا نرى عندئذٍ مستويات واضحة من رضا الزبون.

ويمكن أن نرى هذه العملية على أرض الواقع عند المقارنة بين تناول الطعام في مطعمٍ من مطاعم مكدونالدز وتناول الطعام في مطعم فرنسي راقٍ. فإذا لم يصل الطعام في أثناء 3 دقائق في مكدونالدز فسينفد صبرنا، لكننا مع ذلك نتوقع أن ننتظر في مطعم فرنسي مدة تتراوح بين 10 و15 دقيقة حتى نجلس فقط، حتى إن كنا قد حجزنا قبل ستة أشهر. وغالبا ما توجد التوقعات بدون قصد؛ فعندما فتح مكدونالدز نوافذَ لبيع ركاب السيارات توقّع الزبائن أن تكون الخدمة أسرع من الخدمة داخله، لكن ما طوّره لتسهيل خدمة الزبائن أوجد توقعا أدى إلى إحباط الزبون.

وعلى الرغم من منطقية اعتقادنا أن تحقيق توقعات الزبون أمر مهم، فإن فكرة وجوب تخطي تلك التوقعات يسبب مشكلة. فإذا تجاوز المنتج أو الخدمة توقعات الزبائن، فإنهم سيعدلونها طبقا لذلك. فما من أحد يشعر بالإثارة عند وصول بريد فيدرال إكسبريس في الوقت المحدد؛ إنه مجرد توقّع تمت تلبيته. والمسوّقون الذين يرغبون بالاستمرار في إرضاء الزبون يجدون أنفسهم يعيشون في معضلة أليس: إنهم يحتاجون إلى الركض أسرع بمرتين ليبقوا في المكان نفسه.

من المرجَّح أنك رأيت علامات في مراكز الخدمة وبيع التجزئة تعلن: "هدفنا أن نتخطى توقعاتك!" وعلى الرغم من سخف هذه اللافتة، إلا أنها صحيحة إذا أخذت بجدية التعريف الشامل المتفق عليه لرضا الزبون. وتواجه شركة نورد ستورم عواقب سمعتها وتبجحها في مجال خدمة الزبائن. فكيف يمكن أن تتخطى توقعات الزبون إذا كانت توقعاته مرتفعة جدا؟

إن المسوِّقين الذين يسعون وراء هدف إرضاء الزبون اعتمادا على التوقّع يواجهون معضلة إشكالية. يجب أن يعِدوا كثيرا ليبيعوا، لكن لتحقيق الرضا يجب أن يعِدوا بالأقل ويقدموا الأكثر. هل من الواقعي أن تتوقع أن تستمر أي شركة في السير على صراط كهذا؟

مستويات الرضا المرتفعة إجمالا

عند النظر إلى المنتجات والخدمات في الولايات المتحدة، نجد أن رضا الزبون يتراوح بين 75-85 على مقياس مدرج من 0-100. وفي معظم الاستبيانات، يحصل الاحتمال الأعلى معدلا على أكثر الاستجابات. وفي هذا تضخيم إلى أبعد الحدود: تعتقد الشركات أن أداءها جيد، حين

لا يتجاوز - في الحقيقة - المعدل الوسطي.
وعموما، يوضح المجموع المرتفع لنقاط الرضا السبب في أن الرضا لا يعد مؤشرا جيدا لإعادة الشراء. فالزبائن يقولون إنهم سعداء بمعظم المنتجات والخدمات التي يستخدمونها، وكلمة سعداء في عقولهم تعني تقريبا درجة 85. فهل يستطيع المسوِّقون أن يحققوا مستويات أعلى؟ ولو فعلوا ذلك، فهل سيقود ذلك إلى الشراء مرة ثانية؟ والإجابة عن هذين السؤالين هي "نعم" مشروطة. وعندما يُعَلّق الزبائن بأنهم مسرورون، فإنهم يكشفون عن مستوى من الولاء، لكن هذه الكلمة أثبتت أنها مقياس وهمي؛ ذلك أنه من الصعب الحصول على شيء، لكن الأصعب هو المحافظة عليه.
هل تعتقد أنك قادر حقا على أن تسرّ زبائنك في كل وقت يستعملون فيه منتجاتك أو خدماتك؟ لقد استخدمت شركات عدة السرور على أنه هدف خدماتي للزبون بسبب هذا البحث، لكن العاملين تعرضوا لضغوط شديدة ليعرفوا ما الذي سيسرّ زبائنهم.

نادرا ما تُفسر الأحكام المعبرة عن الرضا بصورة كاملة

لا يطلق الناس عادة أحكاما على الرضا عن منتجات يستعملونها أو خدمات يتلقونها. متى كانت آخر مرة فكرت فيها بالعلامة التجارية لمعجون أسنانك أو قهوتك، أو مشروبك الغازي؟ ومعظم اختياراتنا ليست اختيارات أبدا، لكنها مجرد تنفيذ لعادات متأصلة، اكتسبنا الكثير منها في الطفولة.
ومثال مناسب على ذلك يأتي من بحث أجرته مجموعةٌ تبحث في نوعية طعام الفطور لدى الأطفال. حيث درس هاري بليزر، نائب رئيس المجموعة، أفضل عشر لوائح طعام قدمتها الأمهات لأطفالهن خلال أطر زمنية مدة كل منها سنتين بين سنتي 1985 و1987 وبين سنتي 2005 و2007. وتبيّن له أن الأمهات اليوم يطعمن أولادهن الأشياء نفسها التي كانت الأمهات تقدمنها لأطفالهن قبل 20 سنة، باستثناء الكعك الذي أضيف إلى اللائحة في أحدث مسح أجري، وعصير الفواكه الذي أُسقط من اللائحة. "وهذا يثبت أن ماضينا هو القوة الموجِّهة في حياتنا، أكثر من أي شيء آخر". بحسب قول بليزر بعد أن صدر التقرير بقليل.
لقد بقيت اللائحة نفسها، لكنها ليست جامدة. فاستهلاك الكعك زاد بنسبة 29 بالمئة واللبن أيضا بنسبة 15 بالمئة، لكن الخبز المحمص تناقص بنسبة 20 بالمئة والبيض بنسبة 12 بالمئة. وقد تبدلت سوق العلامات التجارية بالتأكيد في أثناء تلك المدة أيضا. لكن، كما يلاحظ بليزر: "إن معظم الأطعمة التي نتناولها في هذا البلد تقدَّم لنا في

عمر الخامسة، ونمضي بقية حياتنا نبحث عن نوعيات منها".

وعندما سُئل بليزر عن موضوع العادات والسيطرة الاعتيادية في سلوك الزبون كانت إجابته سريعة وفظة: "تتحكم العادات طبعا بما نأكله، وبما نشتريه، وبما نفعله. لكن يمكن لعاداتنا أن تعمل بطرائق متضادة. فعادة الإفطار تشير إلى أن ما أكلته البارحة هو نفسه ما تناولته هذا الصباح، أما بالنسبة إلى العشاء فالوضع مختلف تماما؛ لأن عادتي هي أن أتناول هذه الليلة شيئا مختلفا عما تناولته في الليلة الماضية".

وتابع بليزر حديثه حتى وصل إلى ملاحظة مهمة جدا: "إن البحث عن التنوع عمل اعتيادي، فلكل جديد لذة". لكن مجرد أن يجرب الزبائن شيئا جديدا لا يعني أنهم تمسكوا به. "فما تظن الشركات أنه ميل ونزعة هو في الواقع صرعة وموضة (إذا جاز التعبير) تنتشران بين عامة الناس". فإن أحبوا المنتج جرّبوه على أنه نوع من التجديد، ونادرا ما يضمّونه إلى عاداتهم المستقبلية. "وقد يصبح واحد من بين مئة منتج جرّبناه في أثناء بحثنا عن التنوع جزءا من عاداتنا".

من المهم التمييز بين النـزعة والصرعة. ففي سنة 1993 دفعت كواكر أوتس 1.7 بليون دولار لشراء شركة سنابل Snapple في أوج انتشارها، ثم باعتها بمبلغ 300 مليون دولار بعد أربع سنوات. وفقد كلّ من رئيس شركة كواكر أوتس وكبير المديرين التنفيذيين فيها عمله بسبب هذه الصفقة.

كذلك تحاول كوكا كولا أن تعوض هبوطا مستمرا في استهلاك المشروب الغازي (نزعة) بإطلاق منتجات جديدة، وشراء علامات تجارية لمشروبات أخرى. ولن نعرف الآن هل تعد أصناف مثل ماء الفيتامين، ومشروبات الطاقة، صرعات أم نزعات. فإذا كانت صرعة (موضة) زائلة، فإن استثمارات شركة كوكا كولا تثير الجدل والمساءلة كما في حالة شركة كواكر أوتس.

إن اتخاذ حكم راسخ بالرضا هو الاستثناء لا القاعدة، فنحن في العادة نكتفي بإنجاز المهمة مهما كان نوعها.

كيف يصبح منتجك عادة لزبائنك

"إنه فنجان قهوة لذيذ"، هكذا قال الوكيل الخاص ديل كوبر في إحدى الحلقات الأولى من المسلسل التلفزيوني القمتان التوأمان الذي ظهر في التسعينيات. وأصبح هذا السطر محفورا في الذاكرة، لأنه مغاير للتجربة. فنحن نمطيا لا نطلق أحكاما واعية بالرضا على فنجان من القهوة؛ وهذا يقودنا للحديث عن ستاربكس.

اسأل هوارد شولتز كبير المديرين التنفيذيين: لماذا يدفع الزبائن أكثر من 3 دولارات من أجل فنجان من القهوة في ستاربكس 3 مرات

أسبوعيا؟ سيسهب شولتز لدى الإجابة عن هذا السؤال في الحديث عن علاقة الشركة مع منتجي القهوة، وارتباطها العاطفي بالزبائن، وارتباطها بالشركاء (العاملين). لكن النجاح المشهود لستاربكس يعود إلى خصائص وأسباب أقل إثارة.

إن العامل الأول في إبداع الشركة وهيمنتها على سوق سلسلة متاجر القهوة هو الدور الذي يلعبه تسهيل وصول المنتج إلى الزبون وتوافره في إيجاد العادات. فستاربكس هدف لكثير من النكات والدعابات المتعلقة بكثرة متاجرها وانتشارها، ومنها ذلك الخبر الزائف بأن ستاربكس افتتحت متاجر جديدة (لشرب القهوة) في حمامات الرجال في فروعها! بل تنتشر متاجرها حتى في المدينة المحرمة في عاصمة الصين. ومع ذلك فإن سهولة العثور على منتجات الشركة والحصول عليها تفسّر إلى حدٍّ كبير نجاحها الساحق. فشركة ستاربكس مستعدة لفتح متجر جديد لها على الرصيف المقابل لمتجر موجود إذا برر تحليل حركة المرور ذلك. إذ إن المنطق النمطي القائم على رفض تخفيض مبيعات متجر موجود يستبدل بمعرفة أنك تبيع مزيدا من القهوة بفتح متاجر جديدة متاحة للزبائن في كل شارع وزقاق.

أما العامل الآخر الذي يفسر الولاء الشديد لمستهلكي قهوة ستاربكس فهو أن القهوة تحوي كثيرا من الكافيين، وهو مادة مشهورة بتشكيل العادة. ويُعَدُّ تسهيل الحصول على إحدى المواد المفضلة المسببة للإدمان خطة ناجحة للعمل التجاري.

وهذا يقود إلى رأي بديل يتعلق بالهدف من التسويق: على الشركات التركيز على تعويد الزبون بدلا من التركيز على رضاه.

إن رضا الزبون يجعل المؤسسات تركّز بؤرة الاهتمام على العقل التنفيذي الذي لا يمكن الاعتماد عليه. ومتى أصبح منتجك عادة لزبائنك فسوف تتحالف مع قوة العقل اللاواعي، وتركز على السلوك بدلا من المواقف.

فإذا نجحتَ في ذلك، فستكون العلاقة آلية غالبا. وفي سياق معين، سوف يستعمل زبائنك منتجك أو خدمتك بدون وعي. وهذا لا يعني تجاهل العقل التنفيذي، بل معرفة المكان الذي تتدخل فيه القرارات الواعية.

إن تعويد الزبون عملية تبدأ قبل الفوز به، وتتسع عبر علاقاته طوال حياته. وللابتعاد بالزبون عن المنافسين، عليك أن تحطم العادة الموجودة عنده وتدفعه إلى التخلي عنها. وهذا يعني إزاحة السلوك من العقل اللاواعي وترقيته ليخضع إلى مراجعة العقل التنفيذي. لكن مجرد ترقية السلوك إلى الإدراك الواعي لا يضمن أن الزبون سيتغير؛ فهي تعني مجرد مقاطعة عملية إعادة الشراء مؤقتا. ولكي تتخلص من

منافسيك بالفوز بهذا الزبون يجب أن يَعِد العرض الذي تقدمه بتوفير ذلك العنصر الذي سبّب تحطيم العادة.

ثمة استراتيجية بديلة للفوز بالزبون تقوم على اقتناص زبون لا يستعمل حاليا منتجا من فئة معينة. إن شراء السلعة عملية نسقية متواصلة وليست حدثا عابرا. ويوصف - نموذجيا - بواسطة بنية تراتبية من نماذج المؤثرات، حيث يُدفع الزبائن لاتباع الخطوات الآتية: الإدراك، والاهتمام، والتقويم، والتجربة، والشراء. بعض النماذج توسع الخطوات لتشمل الرضا وإعادة الشراء. ثم يوسّع ذلك كله نموذج تعويد الزبون ليشمل إعادة الشراء والتعويد في نهاية المطاف. تُوَجَّه المرحلة الأولية من هذه العملية توجيها مركزا باتجاه العقل التنفيذي، لكن الهدف النهائي هو كسب العقل الاعتيادي.

وعلى الرغم من أنك تحاول إقناع العقل التنفيذي بتقويم منتجك وتقدير قيمته وفائدته، فأنت بحاجة إلى فهم القوانين والقواعد التي تستعملها الشرائح المختلفة من الزبائن لاختيار المنتج. أما مكان هذه القواعد المرتكزة على التجربة والخطأ فهو العقل الاعتيادي. وعلى وجه العموم، لا ينتبه الزبائن كثيرا إلى مواصفات منتج معين؛ بل يبحثون، بدلا من ذلك، عن طرائق مختصرة وتلميحات دلالية في البيئة تمكنهم من جعل القرارات آلية. لذا يُعَدّ فهم كيفية تسوق الزبائن عاملا جوهريا إذا أردت منهم مجرد التفكير في اختيار منتجك.

يختار الزبائن في البداية منتجا أو خدمة أو متجرا. تلك هي الخطوة الأولى فقط لتشكيل العادة. وفي أثناء المراحل الأولى للتآلف مع المنتج، يكون العقل التنفيذي نشيطا، ومن المحتمل أن يجري تقويمات واعية للأداء. فالاستخدام السهل، وحلُّ مشكلات الزبائن أمرٌ أساسي وجوهري، وهذا يُمكّن العقل التنفيذي من البدء بتسليم القرار إلى نظيره الاعتيادي.

ولتكوين عادة ما، يلعب كلُّ جانب من التجربة دورا. فإذا سبّب أحد العوامل صدمة - في السعر أو في أداء المنتج أو في خدمة الزبون أو حتى في التغليف - سيؤدي ذلك إلى وقف عملية تشكيل العادة. وإن استمر العقل الواعي في المشاركة - على نحو سلبـي خاصة - استحال جعل سلوك إعادة الشراء آليا.

في سبيل استقصاء مضامين مثل هذا التوجيه ومقتضياته، يحدّث هذا القسم من الكتاب مبادئ التسويق الأساسية من منظور تعويد الزبون. وسوف نشير - كلما كان ذلك ممكنا - إلى الأبحاث الراهنة في التسويق والإدارة وإلى أفضل الممارسات، لكن الهدف يتمثل في التصدي للثقافة التسويقية الأساسية التي تلقيناها في الكليات التجارية أو من الشركات.

وعلى الرغم من ابتعاد التسويق عن مفاهيم الإنتاج والمكان

والسعر والترويج، فإننا نستخدم هذا النموذج بوصفه أقل القواسم المشتركة شيوعا. لقد خلّد جيروم مكارثي هذه المفاهيم الأربعة في كتابه التسويق الأساسي (1960). وباختصار، يوفر نموذج المفاهيم الأربعة هيكلا تنظيميا للشركات لتبتكر خطة لإيصال منتجاتها إلى السوق. وسوف نتناول أيضا تأثير العادات في أبحاث التسويق وأهمية العلامة التجارية.

6 العادة وإدارة التسويق

يتعلق مفهوم مكوّن المنتج بالمواصفات الفعلية للمنتج أو الخدمة. وبغرض التبسيط نقول: إن دور العادة في ارتباطه بالمنتج يتبع مقاربة لائحة على دورة حياة، ويخضع لمنظور مدير الإنتاج. في هذا الفصل، سنستعمل مصطلح منتَج بمعناه الواسع ليشمل المنتج، أو الخدمة، أو مجموعة من الخدمات والمنتجات. وهذا يشمل العروض المرتكزة على الشبكة الإلكترونية وخدمات الإنترنت.

ويتضمن الفصل الأول إحصائية محبِطة تشير إلى أن أكثر من 80 بالمئة من المنتجات الجديدة تفشل أو لا يرتقي أداؤها إلى مستوى التوقعات. واعتمادا على بحث العادة الذي شرحناه سابقا، يتضح لنا أن نجاح منتج جديد - في سوق ترتفع فيها حدة المنافسة - يفرض على هذا المنتج إما أن يُوجد عادة جديدة، أو أن يستبدل أخرى قديمة. وفي الأقسام الثلاثة الآتية، حيث ستتناول تصميم المنتج وتطويره وإطلاقه، سنرى كيف أن أفضل الممارسات الرائجة تقود غالبا - وبدون قصد - إلى نتائج مخيبة للآمال. بعدها سنعرض كيف تتاح للمنتجات الجديدة فرص أفضل إذا ما صُمّمت وطُوّرت وقدمت استنادا إلى ابتكار استخدام اعتيادي لها.

العادة وتصميم المنتج

يتطلب تصميم منتج أو خدمة للعقل الاعتيادي استخدام طريقة غير تقليدية. ويحدد كل عنصر (يشمل ذلك التخطيط المادي، وعامل الشكل، والفعالية الوظيفية، والمجردات غير المحسوسة مثل خطط الخدمات والضمانات)، إلى أي مدى ستتحول الخدمة أو المنتج إلى عادة. ففي مرحلة التصميم، نحتاج إلى التركيز على السلوكيات المحددة التي سيؤديها المستخدِم. والقرارات التي اتُّخذت في مرحلة تشكل المفاهيم ذات تأثير متفاوت جدا في دورة حياة المنتج. وغالبا ما تدمر القرارات الصائبة ظاهريا التي صُنعت في المراحل الأولى مستقبل العروض، أو تضع المنتج في المكان المناسب ليسيطر على السوق، كما حدث مع جهاز آي بود.

لقد عرَّف المسوِّقون منذ زمن أنّ التركيز على فوائد المنتَج أفضل من التركيز على مواصفاته. لكن هذه الذهنية تغيب غالبا في أثناء التصميم. ويحاول المسوِّقون الذين يستلمون منتجا تم تصميمه أو تصنيعه حديثا ترجمة مواصفات هذا المنتج إلى فوائد. وفي أثناء تصميم منتج للاستخدام الاعتيادي، تكون الفوائد جوهرية وليست

سطحية. ومع ذلك، يمكن للهيكل التنظيمي للشركة أن يطوّر هذه العملية أو يوقفها.

ولأن مطوري المنتج لا يملكون معرفة جيدة عن المستخدم النهائي غالبا، فإنهم يميلون إلى إضافة مواصفات ليتأكدوا من استيفاء متطلبات الأسس الضرورية جميعها. فترك شيء يعدُّه الزبون ضروريا للشراء سيقلص حجم السوق. وغالبا ما يشترك مديرو الإنتاج في هذا الاعتقاد، ويفضلون الخطأ في زيادة مواصفات المنتج على الخطأ في تقليصها.

والمشكلة في هذه الطريقة هي أن المنتجات والخدمات تتخم بمزايا لا يستخدمها الزبائن، وهذا يصعّب عليهم اكتشاف تلك المزايا القيمة بالنسبة إليهم واستخدامها. وتسود هذه الدينامية على نحو خاص حين تشمل التكلفة مواصفات إضافية تكون إسمية فقط، كما في الإلكترونيات والبرمجيات، حيث يجعل متغير التكلفة القليلة إضافة ميزة أخرى تبدو أمرا تافها. ومع هذا قد تكون التكلفة النهائية للمستهلك عالية جدا، إما لأن المزايا تضيع في هذا التراكم، أو لأن التعقيد يعرقل عملية الاعتياد. فمن الهواتف الجوالة إلى الحواسيب الشخصية، يستخدم معظم المستهلكين أقل من 10 بالمئة من المزايا المحملة على أجهزتهم الإلكترونية. ونرى الظاهرة نفسها في البرمجيات وفي الخدمات التجارية؛ فالخيارات تجتاح المستخدمين إلى درجة إرهابهم.

ويتطلب تصميم خدمة أو منتج يقود إلى سلوك مكوِّنٍ للعادة مراجعة التفكير في عملية التطوير، إذ يجب على المصممين أن يرصدوا الزبائن في أثناء استخدامهم العملي للمنتج الطبيعي. وعلى الرغم من أن التغذية الراجعة من قبل الزبائن مفيدة، إلا أنه يجب تدعيمها بواسطة الملاحظة لتفسير أجزاء السلوك الواقعة خارج سيطرة العقل التنفيذي.

عملية التصميم الفعلية يجب أن تقودها فلسفة تكوين العادة. فلإيجاد عادة ما، يجب أن يكون المنتج إما بديهيا يعتمد على الحدس، أو أن يدرَّب المستخدمون عمليا على استعماله. والمستخدمون - في الحالة النمطية - غير مستعدين للقيام بخطوات متعددة لاستخدام المنتج ما لم تكن الطريقة بديهية إلى أبعد حد. ويكشف بحث أُجري على استعمال الهاتف الجوال أن الزبائن لا يرغبون باستخدام وظيفة تحتاج إلى الضغط أكثر من مرتين. وهذا مشابه لبحث تناول استخدام مواقع الوب وتطبيقات البرمجيات. فإذا بدت الخطوات متوالية، تقود كلُّ خطوة منها إلى الأخرى على نحو منطقي، فهناك احتمال أن يبدي المستخدمون رغبة باتباع تلك الخطوات، لكن يجب على المطوّرين أن يخطئوا في جانب التقليل من المزايا والمواصفات ليوجدوا عادات.

وبالمثل، قد ينظر المستخدمون إلى دليل استعمال المنتج لأول مرة، لكنهم فعليا لا يقرأون أكثر من عدة صفحات، ونادرا ما يعودون إليها، وهناك كثيرون طبعا لا يطلعون على الدليل أبدا.

تتطلب طبيعة المهمة أحيانا أن يكون تصميم المنتج معقّدا. وفي مثل هذه الحالات يمكن أن تتشكل العادات، لكن الزبون يحتاج إلى تدريب. ومثال ذلك، لوحة المفاتيح التقليدية في الحاسوب، فهي مخطط بديهي للأحرف الأبجدية يصعب فهمه، لكننا عندما نتلقى التدريب المستمر على استخدام اللوحة يصبح بمقدورنا أن نطبع كلمة كلَّ ثانية بدون النظر إلى المفاتيح (فالنظر إلى المفاتيح يبطئ عملك عمليا). ويتعلم كثيرون منا الطباعة في المدرسة، ونترجم هذا المخطط إلى الهواتف الذكية والأجهزة الأخرى.

ولكن مخطط المفاتيح هذا لم يصمم من أجل السرعة أو الدقة. فالمفاتيح الأكثر استعمالا في الآلات الكاتبة القديمة كانت توضع في وسط لوحة الطباعة، لتسريع العمل. وقد أدى هذا إلى ازدحام المفاتيح بالضغط على الأحرف الصوتية وتلك المجاورة لها. وتوزيع هذه المفاتيح في اللوحة جعل الطباعة أبطأ وقلل من ازدحام المفاتيح. وعندما اختفى هذا التصميم واستبدلت الآلة الكاتبة بمعالج الكلمات، أثبتت قوة عادات الطباعة لدينا أنها غير قابلة للإلغاء تقريبا. ثم انتشر عدد من التصاميم المتفوقة، مثل لوحة دوفارك التي اخترعها سنة 1936، لكنها ما لبثت أن أحيلت لاحقا إلى سلة مهملات الاختراعات الجدي

وهذا لا يعني استحالة ظهور لوحة أخرى للمستخدم تعتمد النص؛ حتى إن كانت غير بديهية. والأميركيون يرسلون أكثر من بليون رسالة نصية في اليوم، مستخدمين لوحة الأرقام في هواتفهم الجوالة في معظمها. وقد تعلم مستخدمو اللاسلكي في أنحاء العالم كله كيف يستعملون هذه اللوحة اعتياديا بواسطة النقر الثلاثي أو باستعمال خدمة تسمى تي 9. وبالجمع بين طريقة الطباعة بالأصابع السريعة، وطريقة الاختزال المبتكرة، استطاع أولئك الأكفياء في إرسال الرسائل النصية أن يكتبوا ما يقارب 40 كلمة في الدقيقة.

وهذه الأمثلة التي نقدمها لا تعني أن التصميم الجيد غير مهم، لكنها توضح أن النجاح يأتي من الناس الذين يستخدمون منتجا أو خدمة عددا من المرات تكفي لأن يتعلم العقل الاعتيادي استخدامها آليا. ولا يستطيع مديرو الإنتاج معظمهم أن يعتمدوا على المدارس لتعليم الأولاد كيف يستخدمون منتجاتهم. لذلك كان من الضروري تركيز المصادر واسعة الطيف في بداية تصميم المنتج وتطويره.

فإذا كان منتجك مصمما لسوق الاستهلاك، فلا تفترض أن يضيّع الزبائن وقتا في قراءة أدلة التعليمات أو النظر إلى التوجيهات على الغلاف. حتى المنتجات المعقدة المباعة إلى الشركات نادرا ما تتضمن

مستوى تدريبيا يمكن توقّع إيجاد عادات جديدة اعتمادا عليه. ويجب أن يكون للمديرين ومصممي المنتج نتائج سلوكية واضحة في عقولهم منذ البداية إذا كانوا يريدون الحصول على فرصة معقولة للتحكم بنجاحهم.

ومن أجل تصميم منتجات وخدمات تؤدي إلى تكوين سريع للعادات، يجب أن يفهم المطوّرون السياق الذي ستستخدم فيه هذه المنتجات، ولذلك يحتاجون إلى إيجاد منتجات للاعتياد السريع، ليس باستخدام مبادئ التصميم المركزة على الإنسان فقط؛ بل مبادئ تصميم المهمة المركزة أيضا. إذ يجب أن يقللوا التعقيد في لوحة المستخدم، وأن يوجدوا آليات تغذية راجعة تمكّن المستخدم من التدرب بسرعة وبثقة، وأن يسهّلوا هذه العملية بإنتاج نماذج عقلية للمستخدم.

العادات وتطور الإنتاج

إن سحب منتج من المتجر وجعله جاهزا للسوق عملية مرعبة. وعلى الرغم من أن المصممين ربما يملكون رؤية واضحة عن هدف المنتج، فإنه من الصعب على تلك الرؤية أن تستمر في البقاء عندما يكون عليها أن تمر عبر هيكل المؤسسة، والمعالجات، والإجراءات. وليس على المنتجات الجديدة أن تنافس في السوق فقط؛ بل عليها أن تنافس على الصعيد الداخلي من أجل الحصول على المصادر أيضا. وتؤدي هذه العملية إلى صفقات ومقايضات تسلب المنتج إمكانيات النجاح والتطور غالبا.

عندما يتبنى مدير مشروع وجهة نظر تشكّل العادة، تستطيع عملية تطوير المنتج أن تتقدم باتجاه تحقيق نتائج سلوكية. ويمكن للشركات التي تطرح دوما منتجات جديدة ناجحة في الأسواق أن تربط ما يحققه المنتج مع ما يريده الزبون من هذا المنتج. وهذا يتطلب تطوير منتجات معتمدة على رؤية مستقبلية ذكية. والشركات ذات الباع الطويل في طرح منتجات جديدة ناجحة غالبا ما يكون لديها قيادة متبصرة؛ مديرون تنفيذيون مرموقون يضمنون أن الجميع يشتركون في هذه الرؤية. ولسوء حظ معظم التنظيمات، تنتِج معالجاتهم قصورا ذاتيا تضيع فيه الرؤية.

أنفقت الشركة الكابلية التي أشترك في خدماتها - وهي إحدى أكبر الشركات في البلد - ملايين الدولارات لابتكار خدمة فيديو تحت الطلب التي تمكّن الزبائن من رؤية العروض متى شاؤوا، وتمنحهم تحكما مشابها لذلك الموجود في مشغِّل دي في دي DVD. وهذا ما منحها مزايا تنافسية شديدة تفوّقت بها على مزوّدي خدمات القنوات الفضائية، الذين لم يملكوا القدرة على تقديم خدمات مشابهة في ذلك الوقت. ولإيجاد الخدمة، كان على شركات الكابلات أن توظف أنظمة

خدماتية كبيرة لتخزين المحتوى الرقمي وتحويله، وتطوير الوظيفة المزدوجة لشبكاتها، والعمل مع مصنعي العتاد hardware لإنشاء أجهزة إلكترونية تمكّن من مشاهدة البث الرقمي على الأجهزة العادية. وقد تطلب الأمر سنين عدة لنقل خدمة فيديو تحت الطلب من طاولات المهندسين والمصممين إلى متناول أيدي الناس في بيوتهم.

ومع هذا فإن مزوّد الخدمة الكابلية الخاص بـي ابتكر لوحة مزعجة لهذه الخدمة. إذ يجب على الزبائن أن يجرّبوا 18 صنفا وفئة لا يرتكزان على البداهة بل على النص، مثل: الأخبار والعالم، وضوء الكشاف، والحياة والمنـزل. فمحاولة إيجاد برنامج معين تتطلب الصبر والمثابرة.

وقد تطلبت مساعدة صديق لي على إيجاد مباراته الكبيرة للأسبوع الماضي على تلفزيونه ذي الشاشة المسطحة الخطوات الآتية:

1. تضغط زر فيديو عند الطلب على جهاز التحكم.
2. تنظر إلى البنود العشرة على اللوحة غير البديهية، وتختار رياضة أو لياقة.
3. تجتاز الصفحة الأولى من اختيارات اللائحة العشرة. وتذهب إلى الصفحة الثانية (حتى الآن لم نرَ شيئا يدل على جامعة أو كرة قدم).
4. وإن جرّبتَ فقرة الرياضة المحلية، فإنك ستحبط؛ لأنها مخصصة لرياضات المدارس الثانوية فقط.
5. وإن ضغط زر مزيد من الرياضة؛ فلا شيء عن رياضة الجامعة حتى الآن.
6. وللخروج من الإحباط تضغط على زر الجدولة الذي عليه اسم شركة الكابل، وها أنت أخيرا تجد رياضات الجامعة.

وعلى الرغم من أنه كان علينا أن نمرَّ عبر مزيد من القوائم للوصول إلى اللعبة التي نريدها، إلا أن الخيارات كانت بعد تلك النقطة منطقية وسهلة نسبيا لنتبعها.

تتشكل العادات عبر تكرار الخطوات مرات عديدة تكفي لتدريب العقل الاعتيادي. وكلما زاد عدد الخطوات ازدادت الحاجة إلى التكرار لتتمكن العصبونات في العقد القاعدية من تسجيل النماذج. فقد كان أداء نظام فيديو تحت الطلب سريع الاستجابة بما يكفي لتشكِّل الخدمةُ عادة، لكن اللوحة قوّضت كل الجهود والأموال التي أُنفقت. والمشاهد المثابر أو الذي يشعر بالملل هو فقط من سيسير عبر كل تلك الخطوات الكثيرة التي لن تصبح اعتيادية أبدا.

ولكي يبني مطورو المنتج دعما على الصعيد الداخلي، فإنهم يركزون على نحو تقليدي على المبيعات أو العائدات أو رضا الزبون. لكنهم، بدلا من ذلك، يحتاجون إلى ربط الأهداف السلوكية التي صُمّم المنتج لإيجادها؛ وهي مهمة أكثر صعوبة مما تبدو. إذ يصعب على المطوّرين أن يتخلوا عن عاداتهم تماما مثلما يصعب على الزبائن أن يفعلوا.

وتتفاوت الأنظمة في توجهها إلى السوق:

- التركيز على العمليات.

- التركيز على الوظائف.
- التركيز على المنتج.
- التركيز على السوق.

وتستعمل الشركات غالبا مزيجا من هذه التوجهات، وبتراتب عمودي متكامل عادة. فبعد وضع الهيكل التنظيمي، يطوِّر هذا الهيكل السياسات والعمليات والإجراءات التي يجب أن تمرَّ بها المنتجات جميعا. ويوضع العاملون في مواقع مختلفة في مخطط تنظيمي يؤدي إلى خلق الثقافة والتعويضات الخاصة بالشركة. والناس في عملية الإنتاج هم عمليات موجَّهة، والإدارة العليا تتولى المسؤوليات الوظيفية، في حين يركز التسويق على السوق. وقد طورت شركة بروكتر آند غامبل في ثلاثينيات القرن الماضي منهج إدارة المنتج؛ للتأكد من أن المنتجات جعلته يعمل بفعالية عبر تلك العمليات. فمديرو الإنتاج أساسا هم نماذج مصغرة للمديرين التنفيذيين الذين يوجهون المنتجات عبر متاهة تنظيمية داخلية في المؤسسة، ويتأكدون من أن التواصل بينها لم ينقطع.

وكما ناقشنا سابقا، يبدع العقل التنفيذي كلَّ هذه البنى التنظيمية بوصفها طريقة لتقسيم المهمات إلى أجزاء يمكن إدارتها. لكن، لسوء الحظ، هذه العملية توجِد انحرافا جوهريا باتجاه تطوير منتجات للعقل التنفيذي، على حساب العقل الاعتيادي غالبا. فمن الصعب التوفيق بين الحاجة إلى إيجاد هيكل تنظيمي والحاجة إلى إنتاج منتجات تعمل على العقل اللاواعي. ومن هذه الحاجة انبثق مفهوم بطل الإنتاج، وهو شخص يعرف كيف يقود العمليات في الشركة للحصول على منتج للتسويق بدون التضحية بالرؤية.

وعلى الرغم من أن ستيف جوبز يلعب هذا الدور في شركة آبل، إلا أن أحدا في الشركة الكابلية التي تزودني بالخدمة لم يفعل ذلك. فلو أن أيا من جوانب أو ملامح آي فون أو آي ماك خرقت رؤية جوبز للجهاز فإنه سيُهمل أو سيُعاد إلى المصممين ليتم تصحيحه. ومن الواضح أنه لم يقل لأحد في الشركة: "لوحة المستخدم تدحض الفكرة كلها. أصلحها!".

لإدارة العملية، يجب أن يكون لدى كل شخص يشارك في تطوير المنتج رؤيةٌ واضحة عن شكل النجاح كما يظهر من منظور سلوكي: كم مرة سيُستخدم الجهاز، ومن سيستخدمه، وفي أي سياق؟ ويمكن للتعبير عن الأهداف التطويرية بمصطلحات سلوكية أن يمنع حدوث الأخطاء الواضحة. وأي شخص يستخدم نظام قوائم فيديو تحت الطلب الذي أوجدته الشركة الكابلية سيدرك حالا مدى صعوبة استعماله على نحو اعتيادي.

والخطوة الثانية هي فهم المداخل أو العتبات التي تحدد استخدام

الزبون للمنتج. وهذه تشمل: الجودة، والأداء، وقابلية الاستخدام، وسهولة الاستعمال، والسعر، ومواصفات أخرى. فإذا افتقد منتج إحدى هذه المداخل، فقد يفشل في التحول إلى عادة؛ لأن العقل التنفيذي لا يزال يشارك في اتخاذ القرار. وهذا لا يعني أنه من الأفضل زيادة المداخل والعتبات (إلا في حالة الشوكولا). فهي لا تؤدي إلى مضاعفة الولاء؛ لأن الدماغ يحاول ببساطة نقل القرار من العقل التنفيذي إلى العقل الاعتيادي. ومن المهم فهم عتبة السعر/الأداء لكل شريحة.

يجب أن يعمل مديرو الإنتاج بدون كلل على ضمان انسجام مكونات المنتج لتحقيق الأهداف الأصلية لعملية تصميمه. وقبل أن يُطرح المنتج في السوق، تُجمع الأجزاء المكوّنة له معا للتأكد من أنها تشكّل وحدة متماسكة. ويتم ذلك باستخدام زبائن حقيقيين في بيئة طبيعية. إن الاكتفاء بعرض المنتج على الزبون، أو باستعماله مدة قصيرة في بيئة اصطناعية لن يساعد المدير على تحديد قدرة هذا المنتج على التحول إلى عادة لدى الزبائن.

سويفر: صُممت لتنظف

سنة 1999 أنتجت شركة بروكتر آند غامبل صنفا جديدا من آلات التنظيف دعي سويفر، وأصبح أحد أكثر منتجات الشركة نجاحا. لكن الابتكار جاء قبل 5 سنوات من الإنتاج، عندما تولت مجموعة من المصممين مراقبة الناس وهم ينظفون أرضيات منازلهم.

جاء هاري ويست إلى مجال تنظيف أرضيات الطوابق المتسخة في أميركا من جامعة كامبردج ومعهد ماستشوستس للتكنولوجيا. وأشرف الأستاذ السابق، الذي يحمل شهادة الدكتوراه في علم الروبوتات (الإنسان الآلي)، على فريق من شركة ديزاين كونتينيوم مهمته مساعدة شركة بروكتر آند غامبل على استبدال مسّاحة التنظيف التقليدية.

وأوضح ويست أن الرؤى الأساسية داخل التصميم النهائي لآلة سويفر جاءت من مراقبة الناس وهم يستعدون لتنظيف الأرضيات: "كانوا يلبسون سراويل قديمة من الجينـز وقفازات مطاطية، ومن الواضح أن هذا كان عملا قذرا". ولأن المصممين راقبوا الزبائن الفعليين، فقد خلصوا إلى جوهر فكرة لم يستطيعوا الوصول إليها عبر قراءة تقرير البحث.

وتذكّر ويست: "ذهبنا إلى بيوت الناس، وراقبناهم وهم ينظفون الأرضيات منذ خريف سنة 1994 حتى ربيع سنة 1995. كانت هناك فِرق من شركتي كونيتيوم وبروكتر آند غامبل وشركة الإعلانات، تدخل بيوت الناس مدة ساعة. وتحدثنا مع أصحاب البيوت، ولكن ليس

بالضرورة عن تنظيف أرضيات المنازل، وكنا نراقب في معظم الأوقات".
تم استخلاص شيئين اثنين من هذه التجربة: "يجب أن يكون الحلّ أسرع وأكثر نظافة للأرض، وأسرع وأكثر نظافة للزبون". وعندما عدنا إلى مكاتبنا في بوسطن تبادر إلى ذهننا الحلّ: "مسّاحة قماشية مثبتة على عصا".
"أمضينا وقتا طويلا في تبرير اعتقادنا بجدوى هذه الفكرة، لكننا علمنا أننا في طريقنا إلى تحقيق شيء مهم. وأمضينا ساعاتٍ نشاهد أشرطة الفيديو التي تُظهر الناس وهم ينظفون الأرضيات. لو أنك جئت توا من المريخ بدون أن تكون لديك أي فكرة عما يفعله هؤلاء الناس، فإنك لن تعرف هل ينظفون الأرض أم ينظفون مسّاحاتهم. وتطلب تنفيذ المهمتين الوقت ذاته".
ولدى مناقشة صعوبة اكتشاف السلوك الاعتيادي في عملية التصميم، ألحّ ويست على أن تعطي شركة كونتينيوم الأولوية لمراقبة الناس في بيئات طبيعية: "دعني أبدأ الحديث عن الطريقة التقليدية العقيمة: يُكلَّف الباحثون في السوق بمهمة، ويبدأون بحثهم بجمع المعلومات الكمية والنوعية، ويوثّقون كل ما يشاهدونه في ملاحظات وجداول ومخططات. يريدون أن يكونوا أذكياء في عملهم، لكنهم ليسوا مصمّمين. فيلتقطون نتفا من المعلومات؛ وبتنسيق ما يتوافر لديهم، يفكرون بدماغهم الأيسر. ثم يسلمون تقاريرهم إلى الفريق المبدع، الذي يملك فرصة الوصول إلى أجزاء من المعلومات متناهية الصغر كان قد جمعها فريق البحث".
ويقارن ويست هذه الطريقة مع ما يجري في شركة كونتينيوم: "إن جزءا من أسباب نجاحنا يأتي من كوننا نجسر الفجوة بين نظرة المستهلك وبين المنتج أو الرؤية. وعبر مراقبة المصممين للمستخدمين الفعليين، نحصل على جوهر الحلّ أو المنتج".
وعندما سألت ويست كيف أنقذ جوهر الفكرة التي أدت إلى اختراع آلة سويفر عمليةَ تطوير المنتج، أثنى على كريغ وانيت الذي نسّق بين الفِرَق الأساسية، وقال: "كانت المهمة تعتمد على فكرة بسيطة هي أنه لا بد من وجود طريقة أفضل لتنظيف الأرض. وبحضور وكالة الإعلانات وأعضاء شركة بروكتر آند غامبل، كنا قادرين على التواصل بفاعلية أكبر. فقد شاهدوا ما شاهدنا، لذلك استطاعوا أن يفهموا من أين كنا نبدأ".
لكن نجاح هذه الآلة يرجع في معظمه إلى رؤية مهمة أخرى لفريق كونتينيوم. فلكي يصدّق المسؤولون في شركة بروكتر آند غامبل فكرة المسّاحة القماشية المزودة بعصا كانوا بحاجة إلى رؤيتها. ويسترسل ويست في شرحه: "لإيصال الفكرة إليهم، قمنا بصنع واحدة في ربيع

سنة 1995. وكانت قيمة هذا النموذج الأصلي عظيمة. وعندما عدت إلى شركة بروكتر آند غامبل بعد ثماني سنوات لإلقاء محاضرة، كانوا لا يزالون يحتفظون بذلك النموذج الأصلي ذاته".

عندما بدأ مطورو المنتج في شركة بروكتر آند غامبل عملهم الشاق في تطبيق المبادئ التجارية على المنتج استعدادا لتسعيره، احتفظ النموذج الأصلي بجوهر الفكرة بوصفها العنصر الأكثر أهمية. وأشار ويست إلى أن مشاركة وكالة الإعلانات في العمل قدمت الفائدة نفسها. فشركة الدعاية صممت إعلانات للنموذج الأصلي حافظت على رسالة التسويق أيضا. وبحسب قول ويست: "إن النماذج الأصلية توضّح الفكرة بصورة أفضل بكثير من المواصفات".

ولما سألته هل كان سعيدا بالنتيجة، أكد أنه مسرورٌ جدا. وضحك وأضاف مؤشرا آخر إلى قوة النموذج الأصلي: "أضفنا بعض الأشياء إلى النموذج الأصلي لنجعله يعمل، فأصبحت هذه جزءا أساسيا من المنتج النهائي".

إطلاق المنتج: ابتكار نماذج ذهنية وبناء العادات

يشبه إطلاق منتَجٍ إطلاقَ صاروخ؛ إذ عليك أن تحطم الجمود الهائل الذي يبقي الجسمَ في حالة عطالة وراحة. ويتطلب جعل المنتج بارزا بين منتجات أخرى في سوق صاخبة تعج بالمنتجات تضافر الجهود بين المبيعات والتسويق والتوزيع. فإذا كان المنتج استهلاكيا، فإن إطلاقه قد يكلّف الملايين من أجل الدعاية والإعلان. أما المنتجات التجارية التي تخصّ الشركات فتطلق عموما بدون إعلان، لكنها بالمقابل تحتاج إلى جهود على مستوى عالٍ توجه إلى المبيعات المباشرة وإلى ثقافة الزبون.

تشدُّ عمليات إطلاق المنتج بنجاح انتباه العقل التنفيذي؛ لأن الشركات لا تريد لمنتجاتها أن تبرز وتثير الانتباه فقط، لكنها أيضا تريد من الزبائن المحتمَلين أن يشاركوا في عملية الشراء قدر الإمكان؛ من الإدراك إلى التقويم والاهتمام وصولا إلى التجربة. وعلى الرغم من أن عملية إطلاق المنتج تركز على المعالجات التنفيذية، يأتي النجاح من وضع عروض المنتج الجديد على نحو كلي أمام العقل الاعتيادي.

عندما تعلن الشركات إطلاق منتج جديد، يمكن أن يعني ذلك أي شيء، بدءا من فكرة ثورية جديدة، إلى تعديل بسيط لمنتج عملت على تصنيعه لسنوات.

والأكثر ندرة بين المنتجات الجديدة هي تلك الجديدة في نظر العالم، التي لم تُشاهد من قبل قط. فالعربة الكهربائية سيجواي Segway التي قدّمها دين كامن في سنة 2001، كانت اختراعا جديدا بالنسبة إلى العالم فعلا. أما تطوير منتج يقدمه الآخرون فيعدّ اختراعا

جديدا بالنسبة إلى الشركة، وهو أقل إثارة لكنه في الغالب يمثل تحديا أيضا. وقرار السعي بتصنيع هذه المنتجات إما أن يكون ردا على منافس تجاري أو مبادرة من الشركة في مسعاها وراء الفرص في السوق.

ويبقى إنتاج منتجات جديدة ترتكز على أخرى موجودة أمرا أقل إثارة، لكن فيه شيئا من التحدي أيضا، مثل توسيع خط المنتَج. وفي الطرف الأدنى من الطيف الابتكاري تأتي المنتجات الجديدة والمحدَّثة، حيث تقوم الشركة بتحديث أحد منتجاتها الموجودة. ومع ذلك فإن أي تغيير في منتج معروف في السوق ينطوي على مخاطرة شديدة: فالتغيير سيقاطع سلوك الشراء الاعتيادي للزبائن. وفي قصة إطلاق منتج كوكا كولا الجديد تحذير لمديري العلامات التجارية كلهم.

هذه الاختلافات مهمة في مرحلة إطلاق المنتج؛ لأننا نحتاج إلى فهم الأنماط الذهنية الموجودة لدى زبائننا في ما يتعلق بالمنتج والأصناف المتوافرة منه. تتشكل الأنماط الذهنية بدون وعي غالبا، وترتبط بمجموعتين اثنتين من عصبونات القشرة المخية أمام الجبهية: إحداهما تبتكر فئات التصنيف، والأخرى تبتكر القواعد. وتموضع المنتج يوجِد نوعا من الخريطة الذهنية داخل عقل الزبون، وكلما قوي ارتباط المنتج بالعواطف والأفكار الموجودة، تعززت عملية التعرف إلى العلامة التجارية. وبذلك يصبح إطلاق منتج جديد عملا يحقق التوازن بين استخدام الأنماط الذهنية الموجودة لدى الزبائن بحيث يتمكنون من إدراك الموقع الذي سيضعون فيه المنتج الجديد، وبين التركيز على مستوى ما من مستويات التمييز.

وكلما كان المنتج جديدا، ازداد الجهد اللازم في البداية لإيجاد فئة من فئات التصنيف أو تعديلها في الدماغ للبدء بعملية تشكيل العادة. وقد جاءت صعوبة الترويج للعربة الكهربائية من كونها لم تُقارن بأي شيء آخر. وبالعكس، كلما لوحظ الشبه بين المنتج الجديد للشركة والمنتجات الموجودة سابقا، تقلصت أهميته وظهوره عند الإطلاق. ويمكن أن تكون المواصفات غير الموجودة في المنتجات الجديدة عاملا من عوامل موضعتها وتصنيفها.

لقد شهد جيل حقبة ازدهار المواليد انتشار السيارات الكبيرة (الستيشن)، ولو بقيت حتى بلغ أفراد هذا الجيل سن الرشد لرفضوا قيادتها. وعندما قدّمت شركة كرايسلر الشاحنة الصغيرة في سنة 19، حمل هذا المنتج الجديد فوائد السيارة الكبيرة (الستيشن) لكن بدون صندوق الأمتعة الذي انتشر في الستينيات. وحقق المنـزل المتحرك (الكارافان) الذي ابتكرته شركة دودج نجاحا كاسحا، وهذا ما دفع الكثير من المصنّعين إلى محاكاته. كانت الشاحنة الصغيرة نقيضا للسيارة الكبيرة (الستيشن).

لكن آباء كثيرين لم يرغبوا بأن يراهم أحد وهم يقودون الشاحنة الصغيرة، التي أطلق عليها لقب سيارة الأم الرؤوم. وهنا ظهرت السيارة الرياضية متعددة الاستعمالات التي لبت حاجة السوق، وكانت نقيضا للشاحنة الصغيرة. ومن الجدير بالملاحظة أن العقل الأنثوي - في عالم الفروقات (واللاتناظر) بين الذكور والإناث - لم يبدِ أي تردد في قيادة السيارة الرياضية (الذكورية) التي أنتجتها الشركات الأميركية.

وفي سعيها الجادّ للحصول على فرص جديدة للتسويق، لم تغادر السيارات الرياضية الطرقات، بل مهدت السبيل أمام بديل آخر للسيارة الكبيرة (الستيشن): سيارة جديدة جمعت بين السيارة العادية والسيارة الرياضية متعددة الاستعمالات. وكانت غامضة وغير محددة إلى درجة أن بعض المصنّعين كانوا يضعونها على القاعدة الهيكلية للسيارة العادية، ووضعها غيرهم على لائحة شاحنات نقل البضائع المكشوفة. وعلى الرغم من أنها لم تحقق نجاح شاحنة النقل الصغيرة أو السيارة الرياضية متعددة الاستعمالات، إلا أن ثورة الحفاظ على البيئة (الثورة الخضراء) تضع هذه المركبات الصغيرة في ذهن المستهلك لأنها تمثل مزيجا صحيحا يقتصد في الحجم والوقود معا.

وعلى الرغم من أن السيارة الكبيرة (الستيشن) لم تختفِ قط، فقد تقلص انتشارها على نحو كبير إلى أن ظهرت سيارة ماغنوم التي أنتجتها شركة دودج في سنة 2005. كانت هذه السيارة عملا ناجحا جدا جمع بين مظهر السيارة القوية وبعض الخطوط العصرية، ونالت إعجاب رواد الاتجاهات السائدة في المدن، بل استُخدمت في فيلم الخيال العلمي الجزيرة. ومن غير المؤكد أن تبدع سيارة ماغنوم اتجاها جديدا تتبعه السيارات الكبيرة (الستيشن)، لكنها تُظهر كيف تتيح الاستفادة من النماذج الذهنية الموجودة فرصا لا حدَّ لها في السوق.

اعتمد الإطلاق الناجح لكل جيل لاحق من عائلة السيارات على الربط بين النماذج المسبقة في أذهان الزبائن. وهذه النماذج الذهنية واعية وغير واعية في آن معا، ميّزتها الانفعالات والعواطف وعملت مئات الإيحاءات في البيئة المحيطة على استرجاعها.

كلما كان المنتج الجديد فريدا من نوعه في السوق، احتاجت الشركة إلى مزيد من المال والوقت لبناء النماذج الذهنية للزبائن. لكن حتى التعديلات التي تجريها الشركة على المنتجات الموجودة لديها تحتاج إلى التموضع في الذهن. وثمة ضغط هائل يهدف إلى تركيز عملية الإطلاق إما على الإعلانات في وسائل الإعلام أو على الإغراءات الضمنية غير الواضحة الموجهة إلى العقل التنفيذي. لكن يرجَّح ألا توجِد المقاربتان كلتاهما النماذج الذهنية اللازمة لحمل الزبون المحتمل على البدء بعملية الشراء والاستخدام الاعتيادي

النهائي.

يتطلب إعداد المنتج الجديد لكسب العقلين التنفيذي والاعتيادي أسلوبا أكثر دقة وتمايزا. فعبر استخدام الروايات الوصفية والتشبيهات المجازية، يمكن للمنتجات الجديدة أن تؤكد حقها في التمثيلات الذهنية الداخلية، التي ستؤدي سريعا إلى تبدلات سلوكية لدى الزبائن.

ويمكن جعل الروايات الوصفية والسردية فعالة جدا عبر وضع المنتج الجديد في سياق قصة مروية. فمثلا عندما تريد أن تتأكد من وصول بريدك بسرعة، عليك باستخدام خدمة البريد الجوي فيدرال إكسبرس FedEx. إن أحد قوانين الكون غير القابلة للتغيير هو أن وقت تنفيذ المهمة سيطول بالمقدار المحدد له. لكن الموظّفين في هذه الشركة يمنحوننا يوما إضافيا لننجز مهماتنا، ولطالما أكدت الإعلانات هذه القصة.

في سنة 2007 استخدم الدكتور روبرت جارفيك رواية أقل تأثيرا شرح فيها كيف تحوَّل من التخصص في فن العمارة إلى الطب بعد أن أصيب والده بنوبة قلبية. وقاده هذا ليطور أول قلب صناعي دائم، وهذا ما جعله بطريقة ما ناطقا موثوقا باسم شركة بفايزر للأدوية التي أوكلت إليه مهمة تقديم منتجها الدوائي ليبيتور Lipitor المخفض لنسبة الكوليسترول. وكانت الرواية جيدة؛ لكنها - لسوء الحظ - لا تشرح عن المنتج؛ بل عن المتحدّث/الناطق باسمه فقط (في سنة 2008، سحبت شركة بفايزر إعلاناتها من الأسواق بعد أن خضعت لمراجعة الكونغرس).

الروايات مفيدة لأنها تؤمّن السياق، وهي طريقة يفهم الزبائن بواسطتها كيف يتلاءم المنتج الجديد مع طريقة تنظيم شؤونهم. والقصص فعالة لأنها تستند بقوة إلى الطريقة التي نفهم بها العالم. ويمكن للقصة التي تبين لنا سبب دخول المنتج الجديد إلى السوق وكيفيته أن ترتبط بمستويات متعددة من العقلين التنفيذي والاعتيادي.

وبالمثل، فإن الاستعارات المجازية أدوات قيّمة للخدمات والمنتجات المعقّدة التي تشمل الأشياء غير الملموسة. فمن الصعب أن نشرح فوائد سياسة التأمين، لكن يمكنكَ "الحصول على حصتك من الكعكة" مع شركة برودنشال، و"ستكون في أيدٍ أمينة مع شركة ألستات". وغالبا ما تبالغ الشركة باستخدام هذه الاستعارات التشبيهية عندما تواجه صعوبة في توضيح قيمة المنتج.

وعند إطلاق المنتج الجديد، يمكن أن تلعب التشبيهات المجازية دورا أساسيا في مساعدته ليحتل مكانا في ذهن الزبون. فبسبب اطلاع المستهلكين على الآلاف من العلامات التجارية، يصعب على العلامة

التجارية الجديدة أن تترك انطباعا لديهم، ويمكن للاستعارة التشبيهية أن تربط المنتج بانطباعات إيجابية موجودة في عقولهم. لكن إذا لم يحقق الزبائن هذا الرابط، أو لم يتمكن المنتج من تجسيد خصائص التعبير المجازي، ستفشل عملية الإطلاق فشلا ذريعا. وتستخدم شركات التأمين رموزا دلالية معبرة (مثل السحالي الصغيرة والحيتان والأيائل بالإضافة إلى الأيدي الأمينة ومضيق جبل طارق). ولا تنجح الاستعارات التشبيهية إلا إذا استطاعت ربط جوهر الشركة بسمة معينة أو نزعة محددة.

يشير هاري ويست من شركة كونتينيوم إلى أن الاستعارة المناسبة يمكن أن تقوم بعمل رائع في شرح سريع للفكرة. "لكن الاستعارات تقف أحيانا عائقا في وجه نجاح المنتج. لا تبدد كثيرا من الوقت في محاولة إيجاد استعارة. فإن لم تكن هناك استعارة معبرة، فلا تحاول إقحامها بالقوة".

ويمكن أن يكون الرهان على إطلاق المنتج هائلا، فهو النتيجة الختامية والذروة النهائية للملايين أو المليارات التي أنفقت على عمليات البحث والتطوير والإنتاج. وتقوم شركتا أيه تي آند تي AT&T وفيريزون Verizon - أضخم شركتين للهاتف في الولايات المتحدة - بعملية إطلاق طويلة الأمد لخدمات الفيديو المطوَّرة. ولاقتناص الزبائن من مزودي الخدمات الكابلية الراسخين في السوق، أنفقت الشركتان المليارات لتحسين الشبكات وتحديثها. لكنهما لم تتمكنا من رفع حملتهما الإعلانية لتشمل أرجاء البلاد كافة، لأن عملية بناء الشبكات كانت تتقدم ببطء من منطقة سكنية إلى أخرى تجاورها. وما زاد من تعقيد الأمور، أن الشركتين استخدمتا تقنيات مختلفة.

وعلى الرغم من أن المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الوضع التنافسي المثالي يتمثل في إلغاء المنافسين كلهم، إلا أن وجود المنافسين ضروري لتكوين السوق. وفي حالات نادرة جدا، تعرّف شركة واحدة فقط السوق بفئات منتج جديدة. ووجب على شركتي الهاتف تقديم أكثر من مجرد منصة ثالثة لتوزيع خدمة الفيديو، وذلك لتبرير استثمارهما الضخم في المنتج.

قليلة هي الأشياء التي يعتاد الناس عليها أكثر من مشاهدة التلفزيون. فمتوسط معدّل مشاهدة المواطن الأميركي للتلفزيون يتجاوز أربع ساعات في اليوم. ويبدو أن جهاز التحكم عن بعد قد أصبح جزءا من أيدينا أيضا. ولكي تنجح شركتا فيريزون وأيه تي آند تي، يجب أن تستفيدا من العادات الموجودة لدى الزبائن عبر تقديم خدمة مماثلة لخدمة الشركة الكابلية. ويكمن التحدي الحقيقي في قدرتهما على تغيير تصنيف الخلايا العصبية لدى الزبائن، بحيث يقرنون خدمات الفيديو الجديدة المثيرة للإعجاب بالشركات التي ارتبطت تاريخيا

بخدمات الصوت المملة.

يمثل الإطلاق زمنا حاسم الأهمية في حياة المنتج؛ فإزالة الانطباع الأول السيئ أمر في غاية الصعوبة. وعلى الرغم من أهمية تحفيز الإثارة والحماس للتغلب على لامبالاة الزبائن، فإن الرسائل الأولى تمهد لكيفية تموضع المنتج واستخدامه في النهاية.

ينبغي على مديري المنتج عدم الاكتفاء بالتركيز على تطوير النماذج الذهنية فحسب، بل على معرفة السلوكيات التي يجب على الزبون القيام بها ليبلغ مرحلة الشراء أيضا. لكن الهدف النهائي هو تقديم المنتج بطريقة تؤدي إلى استخدام اعتيادي طويل الأمد؛ أي إقامة العلاقة عوضا عن عقد الصفقة. وعلى الرغم من أهمية إيجاد الحماس والإثارة للتغلب على خمول الزبون ولامبالاته تجاه المنتجات الجديدة عموما، يجب الحذر من التضحية بعلاقة طويلة الأمد من أجل تحقيق عملية بيع سريعة.

تأكد أنك تعرف الإجابات عن هذه الأسئلة قبل إطلاق منتج جديد أو خدمة جديدة:

1. ما هي التصرفات والسلوكيات التي تؤدي إلى رواج منتجك الجديد؟ توقع مثلا أن يتفحص الزبائن المحتملون موقعك الإلكتروني، أو أن يقرأوا الكتيّب الدعائي للمنتج، أو أن يأتوا إلى المتجر ليجربوه، أو أن يشاهدوا برنامجا تلفزيونيا يروِّج له.
2. ماذا تفعل لتعطي الزبون حافزا للقيام بكل من هذه السلوكيات؟ وما التعزيزات الجاهزة لديك لتزيد من احتمال اللجوء إلى ذلك السلوك؟
3. على الرغم من أن إطلاق المنتج يستلزم العقل التنفيذي بالضرورة، ما هي النماذج الذهنية الموجودة التي تستخدمها للاستفادة من النماذج الذهنية اللاواعية القوية والمؤثرة؟
4. إن كان منتجك جديدا بالنسبة إلى العالم، فكيف تستفيد من النماذج الذهنية الموجودة لدى زبونك؟

بناء العادات

كان التركيز منصبا حتى الآن على إعداد عقل الزبون للسلوكيات التي تسبق عمليتي الشراء والاستخدام. وسيتحول تركيزنا الآن إلى إدارة المنتج المشكِّل للعادة؛ أي إدارة المنتجات والخدمات كي يستخدمها الزبائن على نحو اعتيادي. وباختصار، فإن معظم سلوكيات التسوق التي يتبعها زبائننا تتم بدون وعي منهم، وهي نتيجة لعاداتهم الراسخة. لكن العادات ليست كلها متشابهة، ومن المفيد التفكير في نوعين من أنواع العادات: العادات التلقائية والعادات المرتكزة على القواعد.

العادات التلقائية، مثل أسلوب التسوق اعتمادا على القيادة الآلية (الذي اتبعته شركة نيلسن)، تظهر عندما يتكرر حل المشكلة عددا كافيا من المرات، بحيث ينقلها العقل التنفيذي إلى العقل الاعتيادي. يحدث

هذا في الحالات المستقرة، كما هي الحال عندما يتسوق الزبون في المتجر نفسه أو يستخدم موقعا إلكترونيا معروفا ليحجز التذاكر على أحد الخطوط الجوية. فكّر في العادات على أنها سبل مختصرة يسلكها الزبائن ليحافظوا على عقلهم التنفيذي متفرغا لحل المشكلات الجديدة. وقد تعني العادة التلقائية التي تدفع الزبون إلى إعادة شراء منتجكَ أنه وفيٌّ لعلامتك التجارية، أو أنه - على نقيض ذلك - لم يُعر علامتك التجارية أدنى اهتمام.

أما العادات المرتكزة على القواعد - أو على منهج التجربة والخطأ للتوصل إلى حل المشكلات - فهي تلك التي تعتمد على صيغ ذهنية لحل المشكلات بسرعة وبدون استعداد مسبق. فقد يتبنى الزبون قاعدة تقول "لا تقبل الكفالات التي تُمدد" أو "عندما تخفض هذه العلامة التجارية أسعارها، كدّس منتجاتها في متجرك". وفي معظم الأحيان تكون هذه القواعد لاواعية مثل بقية السلوكيات الاعتيادية.

وصف أحد أساتذتي في علم التسويق ذات مرة كيفية اتخاذه قرارات الشراء عبر رسم منحنى لأداء السعر بشكل حرف S على لوحة. وأشار إلى المكان الذي بلغ الخط فيه القمة قبل أن يتّجه إلى اليمين، على أنه نقطة القيمة العليا، وقال بفخر: "أنا أتسوّق هنا". لسنا في معظمنا مهندسين حاصلين على شهادة الدكتوراه في التسويق من الهند، لذلك فإن منهجنا القائم على التجربة والخطأ لحل المشكلات يكون أكثر غموضا في العادة. لكن الفكرة مهمة: نحن جميعا نطوّر استراتيجيات لنسرّع حركتنا عبر قرارات الشراء والاستخدام. وبعد أن نُوجدها، يمنحنا منهجنا القائم على التجربة والخطأ لحلِّ المشكلات شيئا آخر أقل تعقيدا لنفكر فيه.

في الحياة الواقعية، نستخدم مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع عدد لا يحصى من المشكلات التي تواجهنا كل يوم. ويتبادل العقلان التنفيذي والاعتيادي المسؤوليات باستمرار، ويقدّران هل تكون الاستجابة الآلية، أو تلك التي تعتمد على القاعدة، أو على حل المشكلات بصورة واعية، هي الطريقة الفضلى للتعامل مع أي موقف معين.

إن كل مهمة تقريبا تجمع هذه الوظائف الذهنية. سنعاين عملية شراء شائعة تتطلب مشاركة الكثير من الوظائف الذهنية: شراء تلفزيون بشاشة مسطحة. ستكون زيارة مواقع الإنترنت بقصد جمع المعلومات خطوتك الأولى غالبا؛ حيث تتصفح المواقع باستخدام محرك غوغل بحثا عن تلفزيون بشاشة مسطحة، وستعثر على ملايين النتائج. وفي أثناء قراءة الصفحتين الأولى والثانية سيعمل عقلك الواعي، لكنه سرعان ما سيرتبك بالكم الهائل من المعلومات التي عثر عليها غوغل.

عندئذ تستخدم استراتيجية مرتكزة على القاعدة، مثل استخدام موقع إلكتروني شائع ومألوف (CNet أو Consumer Reports). فالبحث في مواقع كهذه سيعود بمعلومات أكثر فائدة، وسيشارك عقلك التنفيذي من جديد. ولسوء الحظ، فإن الفروقات التقنية بين شاشة البلازما وشاشة البلورات السائلة LCD تجعل من الصعب معرفة أي من هاتين الشاشتين هي الأفضل. وفي النهاية تلجأ إلى قسم التوصيات الفعلية، ولكن العدد الكبير من التحذيرات والشروط والمواصفات تجعل ظهور منتج محدد - فضلا عن تفوق علامة تجارية معينة - أمرا صعبا.

وغالبا ما ينتج عن هذه التجربة قرار بعدم الشراء، لكنك تتورط وتقرر أخذ المعلومات القليلة والأسئلة العديدة لديك إلى أحد الباعة في أحد المتاجر. وهذا يقودك إلى قرار آخر: أي المتاجر ستقصد. ولأنك لم تقرر بعد وما زلت تبحث عن المعلومات، تتجاوز المتاجر الكبرى وتتجه نحو متجر بيع التجزئة للأدوات الإلكترونية المتخصص في خدمة الزبائن.

ولدى دخولك المتجر، تبدأ بالبحث عن الشاشات المسطحة المعروضة هناك. وتحاول أن تتذكر أي شاشة تمكنك من الحصول على صورة أكثر دقة، وأفضل تباينا، وأكثر قدرة على إظهار الحركة، وهل تستطيع معرفة الفارق بينها. وعندما يقترب البائع منك، تشعر بارتياح بالغ؛ لأنه بات بإمكانك أن تناقش هذا المأزق الذي وقعت فيه.

وعلى الرغم من أن عقلك الواعي منتبه ومتيقظ، إلا أنك تعالج بدون وعي منك لغة الإشارة، وتعابير الوجه، وتلميحات أخرى تجعلك تحدد هل تستطيع الوثوق بالبائع أم لا. تُرى، هل يحاول أن يبيعك منتجا محددا أم أنه يصغي إلى ما تريد؟ أنت معجب به لكنك لا تزال غير متأكد من إمكانية الوثوق بنـزاهته. لكن بعد الاستماع إليك وأنت تصف الغرفة التي ستضع فيها التلفزيون، لا يقترح أن تختار شاشة البلازما فقط، بل يوصي أيضا بالعلامة التجارية المفضلة لديك. وهذا يطلق شرارة القرار المرتكز على القاعدة: شراء علامة تجارية موثوقة وسط مستويات عالية من الشبهات وعدم اليقين.

وعلى الرغم من أن معظم عمليات الشراء والاستخدام ليست بهذا التعقيد، إلا أنها جميعا تتمتع عمليا بإمكانية تنشيط العمليات الذهنية الاعتيادية والتنفيذية. وتتطلب إدارة المنتج ليتمكن من تشكيل العادة إعادة صياغة فهمنا للتسويق وسلوك الزبون.

الاهتمام بالسعر

الثمن المدفوع مقابل المنتج أو الخدمة هو النصف الثاني من وعد العلامة التجارية؛ أي ما يتخلى عنه المشتري ليحصل على ما تعِدُه به

العلامة التجارية. ويجب أن يعكس هذا الثمن وعد العلامة التجارية؛ يمكن أن نعدّه سعرا للضمان. فتحديد سعر سيارة الفولفو ينبغي أن يعبّر عن الخصائص الإضافية للسلامة فيها؛ إذ كيف ستكون آمنة إن لم تكلف مزيدا من المال؟

في الحالة النمطية، ترتبط قرارات تحديد السعر بحدة المنافسة في السوق. فالشركات عموما تتنازعها الرغبة برفع الأسعار لزيادة أرباحها من جهة، والإحجام عن رفع الأسعار خشية خسارة مبيعاتها من جهة ثانية. لكن، من خلال التركيز على تشكّل العادة، يستطيع المسوِّقون استخدام التسعير لكونه جزءا من استراتيجية شاملة لتشكيل سلوكيات طويلة الأمد تقاوم هجمات المنافسين.

إن الهدف من التسعير في إطار تشكيل العادة هو زيادة الأرباح لتصل إلى أعلى حدٍّ ممكن مع الحفاظ على قرارات الشراء والاستخدام في الوضعية الآلية لدى الزبون. فإن كوّن الزبون استخداما اعتياديا للمنتج، فإنه لن يأخذ السعر بعين الاعتبار في سلوكه: فالزبون المخلص لشركة ستاربكس Starbucks لا يفكر في مقدار ما يدفعه مقابل فنجان القهوة بالحليب. أما الزبائن الذين يهتمون بسعر المنتج فمن المرجح أنهم لن يتكيّفوا مع الاستخدام الاعتيادي له.

الهواتف الخلوية أوضح مثال على هذه العملية. فعندما كانت الشركات تصر على أن تتقاضى ثمن كل دقيقة من الزبائن، خفّف هؤلاء من استخدام هواتفهم الخلوية. فلو استخدمتَ هاتفك الخلوي على نحو اعتيادي، لانتهى بك الأمر بفاتورة تصدم إدراكك الواعي. ولكن حين بدلت الشركات سياستها إلى خطط شهرية تضمنت عددا كبيرا من الدقائق، انتشر استخدام الهاتف الخلوي انتشارا واسعا.

إذا أردنا أن يصبح السعر قضية غير ذات أهمية، يجب أن ندفع الزبائن إلى عملية تشكيل العادة. ومن أجل عقد الصفقة الأولية، يجب على العلامة التجارية أن تؤسس قيمة تتناسب مع السعر. ويجب أن يتمكن هذا التقويم من النجاة من الفحص الدقيق الذي يجريه العقل التنفيذي. على سبيل المثال، تقطع العلامة التجارية بن آند جيري Ben & Jerry شوطا بعيدا لتكوّن لشركتها موقعا يحظى بثقة المجتمع (نتيجة المسؤولية الاجتماعية)، ولتحويل الانتباه عن السعر المرتفع للمثلجات التي تنتجها (زهاء نصف لتر بثلاثة دولارات ونصف). وعلى الرغم من أن شركة مرسيدس بينـز تتمتع بسمعة راسخة وشهيرة بوصفها علامة تجارية مرموقة، إلا أنها تنفق الملايين على تثقيف الزبائن وتعريفهم بخصائص المستوى المرتفع لسلامة سياراتها وهندستها المتميزة. وقد تعتمد قرارات الشراء على العاطفة إلى حدٍّ بعيد، لكن المشترين يريدون لهذه القرارات أن تتوافق مع بعض مستويات

التبرير العقلاني الداخلي.

لا يأتي قرار الشراء من فراغ، لذلك يجب على وعد العلامة التجارية أن يدعم أي تغيير يطرأ على معيار تقويم الزبون للصنف والفئة. ويستطيع الزبائن أن يجعلوا قرار دفع سعر يزيد عن السعر المعياري أو ينقص عنه قرارا آليا إن بررت العلامة التجارية هذا الفارق في السعر. ويمكن أن يكون دفع سعر أقل على علامة تجارية غير معروفة عملا اعتياديا إن اعتقد الزبون أن الفارق في السعر مردُّه إلى نفقات التسويق وليس إلى اختلاف الجودة. ومع ذلك يفضل معظم الزبائن العلامات التجارية المعروفة لأن تأكيد هذه العلامة على جودة النوعية يمكّن الزبون من الوثوق بوعدها. وهذه الفائدة تجعل قراره بدفع سعر أعلى يتمُّ آليا.

ينبع نجاح سلسلة متاجر وال - مارت Wal-Mart من الاعتقاد السائد أن شركة التجزئة العملاقة تقدم أفضل الأسعار. فموضع السعر المنخفض قوي جدا لأنه يقدم آلية قوية لتشكيل السلوك الاعتيادي. وهكذا يستطيع المتسوقون في أحد متاجر وال - مارت تعبئة سلالهم بثقة، وهم متأكدون من حصولهم على أفضل الأسعار لأي نوع يختارونه من المنتجات. وتمكنت الشركة (التي يقع مركزها في أركنساس) من مضاعفة قوة سلوك التسوق الآلي عندما وسّعت نشاطها ليشمل مواد البقالة، وحققت نموا ناجحا خارج نطاق نشاطها الأساسي.

وبالمقابل، هناك العلامات التجارية الفاخرة والمميزة، التي توازي أهمية أسعارها المرتفعة أهمية الأسعار المخفضة في متاجر وال-مارت. وبدءا من ساعات رولكس إلى شوكولا غوديفا، تضمن الأسعار المرتفعة مستوى من التميز للمشتري يفوق رغبته بالجودة. ويظهر الفحص الدقيق بالتصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي أن العلامات التجارية المعروفة تحفّز المناطق نفسها من الدماغ التي تتعلق بإدراك الذات؛ وهذا يؤكد بقوة أن مسألة التسعير يجب أن تتوافق مع إدراك الزبون لذاته.

ينجح الإغراء بدفع سعر أعلى "لأنكَ تستحق هذا المنتج"، لأن معظمنا يعتقد أننا نستحقه. وقد يعدّ آخرون أنفسهم متسوِّقين أذكياء ويحتاجون إلى الشعور بأنهم فازوا بصفقة مربحة ليربطوها مع صورتهم عن ذاتهم. ولكي تتمكن الشركات من اتخاذ قرارات التسعير على نحو دقيق، فإنها تحتاج إلى فهم منهج التسوق القائم على التجربة والخطأ لدى كل شريحة من الناس، والسياق الذي تتم فيه عملية الشراء. فقد يتناول أحدهم شرابا معينا في أحد المطاعم المكسيكية ويأخذ معه شرابا من نوع آخر إلى حفلة يحضرها في المساء.

تتمثل إحدى الطرائق الثابتة في الحفاظ على علاقة اعتيادية مع الزبون في جعل عملية إعادة الشراء آلية دوما. وقليلة هي الأشياء التي ترتقي بعملية الشراء إلى الوعي التنفيذي، مثل الدهشة التي تنتاب الزبون عند رؤية الفاتورة. ويستطيع الزبائن جعل قرار الشراء آليا إن كانوا يثقون بأن الصفقة ستبقى على حالها.

طبقت أبحاث السوق منذ زمن بعيد المفهوم النفسي للاختلاف الملحوظ بصعوبة على المتغيرات المرتبطة بالتسويق. في الجوهر، تشير الفكرة إلى أن الشركة تستطيع إحداث تغييرات بسيطة بدون تغيير إدراك الصفقة. ويمكن أن تنجو الزيادات البسيطة في الأسعار من الملاحظة، لكنها يمكن أن تؤدي إلى رد فعل سلبـي إن تخطّت عتبة وعي الزبون.

ظلت الشركات طوال سنوات عديدة تحاول إخفاء الزيادات في الأسعار عبر إضافة رسوم مختلفة ومنفصلة إلى الفاتورة. وتحاول مختلف الشركات - بدءا بشركات الاتصالات عن بعد وانتهاء بوكالات تأجير السيارات - إيجاد مسافة نفسية بين الزيادات في الأسعار وبين الشركة. لكن إذا فاق إجمالي الفاتورة عتبة وعي الزبون للسعر، فإن العقل التنفيذي سيتدخَّلُ ليتفحص الأمر.

ولكي تصبح عمليات الشراء والاستخدام وإعادة الشراء أمرا اعتياديا، يجب أن يهبط السعر إلى مستوى العقل اللاوعي. وأي حدث يؤدي إلى مراجعة العقل التنفيذي للفاتورة قد يدفع الزبون إلى منتج آخر. ولتحقيق الاستخدام الاعتيادي والحفاظ عليه، يجب أن يكون التسعير منسجما مع الوعد الذي تقطعه العلامة التجارية. كما يجب أن تقتصر زيادات الأسعار على البقاء بدون عتبة وعي الزبون بالسعر، أو أن تترافق مع عرض متجدد للقيمة.

قنوات الاعتياد

تتشكل العادات بالتيسير والتسهيل. فأنت لا تختار مصبغة ملابس معينة بسبب أسعارها المناسبة وجودتها العالية، بل لأنها الأقرب إلى منـزلك أو مكتبك. وهذا سبب كون المتغير في نموذج العوامل الأربعة (المنتج، والموقع، والسعر، والترويج) هو الأكثر ارتباطا بالنجاح.

إلى هذه النقطة، ظل تشكل العادة يشير إلى استخدام الزبون للمنتج أو الخدمة. من المهم أيضا فهم كيفية جعل عملية التسوق آلية عبر النظر إلى كيفية تجول الزبائن في الحيز المكاني. فإذا عدنا إلى الحصين الذي كنا قد تحدثنا عنه في الفصل الثاني تحت عنوان أنت تملك عقلين (على الأقل)، لوجدنا أن هذه المنطقة من الدماغ تجمع المعلومات الآتية من الحواس المتعددة لتوجد خريطة ذهنية عن البيئة المحيطة. وتتعلم خلايا خاصة في هذا الجزء من الدماغ الاستجابة

لمواقع محددة. ومثلما يحدث في بقية مراحل تشكل العادات، يأتي التعلم من التكرار. ويتطلب الأمر من الزبون أن يقوم برحلات عديدة حتى يتعلم الوصول إلى المتجر، ورحلات عديدة عبره ليتعرف إلى مخطط ترتيب أقسامه.

ولا يصبح المتسوقون زبائن دائمين إلى أن يتعلموا التجول في المتجر أو في الموقع الإلكتروني. وقد ناقشتُ هذه العملية في أثناء حديثي مع مديرة سلسلة ضخمة من متاجر البيع بالتجزئة، وعرضتُ حقيقة أنّ تعلُّم مخطط تصميم المتجر يتطلب زيارته ثلاث مرات عموما. وخمّنتُ أن الأغلبية الساحقة من الناس الذي يأتون إلى متاجرها يفعلون ذلك مرة واحدة فقط. وحتى أولئك الذين يأتون مرتين، لا يعود معظمهم أبدا، مع أنهم يشترون سلعة منها. أما المتسوقون الذين يزورون المتجر ثلاث مرات فيصبحون الزبائن الذين يولِّدون معظم مبيعاته. حدّقت إليّ بصمت لحظة، ثم سألتني عن كيفية حصولي على البيانات الخاصة بشركتها.

تأتي إمكانية التوقع بسلوك المتسوق من التغيرات الفيزيولوجية التي تطرأ على الدماغ في أثناء تعرفه اللاواعي إلى البيئة المحيطة. وإلى أن يتعزز هذا التعلم، ينقسم انتباه الزبون بين البحث عن المواد المسجلة على لائحة مشترياته وبين معرفة مخطط ترتيب المتجر. فأنت لن تصبح زبونا قبل أن تتمكن من نقل تجولك في المتجر إلى مستوى العقل الاعتيادي. ويختلف عدد المرات التي يستغرقها العقل الاعتيادي لتعلم طريقة ترتيب المتجر وتصميمه تبعا لمدى ضخامة مخططه وتعقيده بالنسبة إلى المتسوق.

عدّت مجلة فورتشن شركةَ آبل Apple أفضل شركة لبيع الحواسيب بالتجزئة في الولايات المتحدة لسنة 2007، وأشادت بعوائدها التي بلغت أربعة آلاف دولار لكل قدم مربع، مقارنة بنحو 2600 دولار لشركة تيفاني آند كومباني Tiffany & Co.، و930 دولارا لشركة بيست باي Best Buy. ويأتي جزء كبير من نجاح شركة آبل في بيع التجزئة من المقاربة البسيطة الثورية التي استخدمتها لترويج منتجاتها؛ فبدلا من تصميم متجر لبيع الحواسيب، صمم جوبز وفريقه بيئة تشجع الناس على التفاعل مع العالم الرقمي الناشئ للفن والتسلية، بدءا من التصوير الضوئي وانتهاء بالفيديو والموسيقى. وكانت النتيجة مخططا مفتوحا يستطيع الحصين في دماغ الزبون صنع خريطة له بسرعة، لجعل العقل التنفيذي يتفرغ ليجرّب ويشتري في النهاية.

ويتابع جوبز تطوير الخطة في متاجره، حيث يعمل على التخلص من الرفوف التي وضعت عليها برمجيات الحاسوب من قبل، بل يحاول التخلص من طاولات دفع الحساب، حيث يتسلم البائعون الحساب من الزبائن عبر قارئ محمول للبطاقات الائتمانية. وكانت النتيجة متجرا

أبعد الصخب والضجيج عن العقل الاعتيادي لإتاحة المجال للعقل التنفيذي ليقوم بعملية التسوق.

لا تستطيع غالبية شركات البيع بالتجزئة تبنّي الأسلوب الانضباطي الذي تتيحه منتجات شركة آبل (التي تتمتع بهامش ربح مرتفع)، لكن بإمكان تلك الشركات أن تفهم العملية الثنائية التي يجب أن تبدأ قبل أن يصبح المتسوق زبونا. وبالتركيز على السلوكيات التي يجب أن تتبع ليألف الزبون المحتمَلُ التصميمَ المادي/المكاني للمتجر، يمكن لتجار التجزئة أن يضاعفوا نسبة المتسوقين الذين يتحولون إلى زبائن مخلصين لمنتجاتهم.

احتلال موقع في بيئة تجارة التجزئة

وفقا لناشر كتبـي، يحتاج الكتاب إلى مدة تتراوح بين 3-10 ثوانٍ ليلفت انتباهك في المتجر. ومن غير المرجح اكتشاف نسخة واحدة من كتاب موضوع على الرف مع ثلاثين كتابا آخر في قسم يضم عدة مئات من الكتب في متجر يحوي آلاف الكتب. ويتناسب احتمال عثورك على هذا الكتاب في المتجر بدون سابق معرفة مع مكان وضعه وعدد النسخ المتوافرة منه.

يطلعنا علم التسويق على أهمية وضع المنتجات على مستوى النظر، وعلى الألوان الأكثر جذبا للانتباه، وسبب كون السلع المعروضة في مكان لافت (على الأطراف مثلا) تباع بأعداد كبيرة. تعبر هذه الاستنتاجات عن عادات الزبون ومعالجته الحسية. ومثلما ذكرنا من قبل، تطورت حواسنا وارتقت لا لتمنحنا الإدراك الدقيق للعالم فقط، بل لتساعدنا على العيش في بيئة قاسية ومعادية أيضا. ومن ثم فهي تقدم لنا رؤية مغالية في التحيز لما يحيط بنا، مولية الاهتمام للتغيير والحركة من حولنا. ويركز نظامنا البصري أيضا على حدود الشيء وحوافه، لعزله على نحو أفضل عما حوله.

تنفد الكتب في متجر بيع الكتب مثلما تنفد الثياب في متاجر الملابس وعلب الطعام المحفوظ على رفوف البقاليات، ونحن نجدها لأننا نبحث عنها أو عن أشباه لها. وينطبق الشيء نفسه على المواقع الإلكترونية التجارية التي تكرر في العالم الافتراضي لسوء الحظ أخطاء العالم الحقيقي. ومثلما ذكرنا في قسم تصميم العلامة التجارية للمنتج، فإن كل ميزة مادية للعلامة التجارية والمنتج والتعبئة يمكن أن تكون تلميحا مفيدا لجعل الشراء عملية آلية. لكن إن لم تكن تلك الميزة جزءا من الذخيرة المعرفية الشرائية التي يملكها الزبون، فإنها ستصبح على الأرجح جزءا من الضجيج البعيد الذي تتجاهله الحواس.

يقود هذا كله إلى الترويج، الذي تحاول الشركات استخدامه للتواصل مع الزبائن لحملهم على البحث عن منتجاتها وخدماتها.

الترويج للعادات

يُعَدّ الترويج مفهوما تسويقيا متعدد المظاهر، يشمل مجالا واسعا من النشاطات: بدءا من الإعلان الدعائي وانتهاء بالترويج للمبيعات. وعلى الرغم من صعوبة فهم السبب وراء تصنيف القسيمة الشرائية في المجموعة ذاتها التي تضم الإعلانات التجارية التلفزيونية، فإن الترويج يتضمن أيَّ شيء للتواصل مع الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين. وكما أشرنا من قبل، فإن كل مكوّن من العرض التجاري يوصل شيئا ما، لكن مكوّن الترويج في خطة التسويق يميز مسؤولية الشركة في تصميم رسائلها من أجل استهلاك الزبون.

تُنفق مئات المليارات من الدولارات في كل سنة على محاولة التأثير في سلوك الزبون. ولسوء الحظ، يعتقد الكثير من الناس أن جزءا كبيرا من هذه الأموال - وربما القسم الأعظم منها - يضيع هباء. وها هي مقولة جون واناميكر الشهيرة تؤكد ذلك منذ أكثر من مئة سنة: "أعرف أن نصف نشاطي الإعلاني يذهب هدرا، لكنني لا أعرف تماما أيّ نصفٍ هو". وينتاب مديري الشركات - بدءا من الشركات الصغيرة وانتهاء بالشركات الضخمة متعددة الجنسيات - شعور الإحباط نفسه عندما يتعلق الأمر بميزانياتها الترويجية.

وليس هذا الشعور بالإحباط والانزعاج إلا رد فعل على خيبة الأمل من عمليات المعالجة الاعتيادية للزبون طوال عقود من السنين. إن حواسنا مهيأة لتتجاهل المثيرات غير المهمة، وهي عملية تُصقل باستمرار مع تعلمنا ما هو مهم في البيئة. فقد تلفت أول فاتورة نتلقاها انتباهنا، لكننا بعد تلقي المئات من هذه الجواهر الأدبية، نبدأ برميها في سلة المهملات بدون النظر إليها. وينطبق ذلك على لوحات الإعلانات والإعلانات الإذاعية وتلك المطبوعة. كان البريد الإلكتروني في الأصل أداة قوية جدا لدى الشركات لتتواصل مع زبائنها، إلى أن حولها البريد المزعج إلى مادة سامة. ونحن الآن نطبق برمجيات معقدة لمساعدة حواسنا على التخلص من البريد غير المرغوب فيه. فالصوت العنيد الذي يعلن "وصلك بريد إلكتروني" يدفعنا إلى حافة الجنون، خاصة عندما نتلقى مئات الرسائل الإلكترونية المزعجة كل يوم.

ويُضاف إلى تعقيد ترويج المنتجات التحولُ الجذري لخيارات الترويج. فالإنترنت توفر منصة للاتصالات لم يكن بمقدور المعلنين تخيلها قبل بضع سنوات، بكل ما تتيحه من خيارات البحث ووسائل الإعلام المتنوعة (والخيارات المتنقلة هذه الأيام) للوصول إلى الزبائن. وتَعِدُ الخدمات المرتكزة على الموقع بتغيير جذري في القدرة على جمع النشاطات الترويجية اعتمادا على المكان الذي يوجد فيه الزبون في الزمن الحقيقي. فالقدرة على إرسال قسيمة شرائية إلى الهاتف

الخلوي للزبون عندما يكون قرب متجر أو مقهى أو في أثناء وجوده في متجر للبقالة، قد أثارت اهتمام المسوّقين، وما زلنا غير متأكدين من رأي الزبائن بهذا التطفل الإعلاني.

ولمعالجة مفهوم تعقيد الترويج، من المفيد تجزئته إلى مكوناته الرئيسية والتعامل مع مضامينها المتعلقة بتشكل العادة. فالترويج يُقسّم في الحالة النمطية إلى الإعلان، والبيع الشخصي، والترويج للمبيعات، والعلاقات العامة، والتسويق المباشر. ومع ظهور الإنترنت (والتوزيع عبر الإنترنت)، والتقنية اللاسلكية ذات الحزمة العريضة، نشأت عدة فئات جديدة من الترويج، تركِّز على البحث وعلى البريد الإلكتروني. وفي الحالتين كلتيهما، يتم التركيز على توليد أنواع النتائج السلوكية التي ستقود إلى أهداف محددة.

الإعلان الدعائي

صناعة الإعلان تستدعي إلى الذهن مشهدا من فيلم Catch-22 (المعضلة العبثية) المأخوذ عن رواية جوزيف هيلر، يصف فيه الجنرال بيي بيي بيكم مصطلحا جديدا ابتكره:

نموذج القنبلة هو مصطلح حلمت به منذ أسابيع عدة فقط. فهو لا يعني شيئا، إلا أنك ستُفاجأ بمدى سرعة انتشاره. فقد أقنعت المسؤولين من مختلف الرتب باعتقادي بأهمية أن تنفجر القنابل قرب بعضها وبالتقاط صورة جوية متقنة. ثمة عقيد في بيانوسا لم يعد مهتما بمسألة إن كان سيصيب الهدف أم لا.

إن المعلنين الذين يحاولون تجاوز الصخب المزعج والمتواصل في السوق يركزون انتباههم كاملا على الجانب المبدع للاتصالات. ولكن، مثل العقيد الذي كان يركز على نماذج القنبلة وأنماطها عوضا عن التركيز على إصابتها الهدف، غالبا ما يفوق اهتمام وكالات الإعلان بلفت الانتباه إلى إعلاناتها اهتمامها بتحقيق النتائج السلوكية. ومن السهولة بمكان أن نفهم أن النجاح في اختراق الضجيج والأصوات الصاخبة يعد المهمة الأولى، إذا علمنا أن المعلنين يدفعون يوميا ثمن 4500 رسالة لكل شخص منا. إلا أن جعل الإعلان لافتا للانتباه يختلف عن ابتكار إعلان ناجح ومؤثر.

شكّل الإعلان الدعائي عاداتنا على مدى أجيال متلاحقة، وعوّض تكاليف إصدار الصحف لجعلها طقسا يوميا مدة تجاوزت مئة سنة. ويدين كل من المذياع والتلفزيون بوجوده لنموذج البث المجاني، حيث يدفع المعلنون نفقات بث الموسيقى والأخبار والأفلام والمسلسلات طوال 24 ساعة. ولكن نموذج الإعلان القديم ينهار نتيجة تغيّر العادات في ضوء تجزئة السوق، والإبداع التقني، والتبدلات السكانية (الديموغرافية).

في منتصف السبعينيات، تمكنت إحدى وكالات الإعلان من جذب انتباه الأغلبية الساحقة من الأميركيين بمجرد بث إعلانها على ثلاث شبكات على امتداد الولايات المتحدة في وقت ذروة المشاهدة التلفزيونية (من الساعة الثامنة وحتى الحادية عشرة مساء)، أي خلال تلك الساعات الثلاث المتواصلة التي نتحول فيها إلى مدمنين على مشاهدة التلفزيون. ومما لا شك فيه أن الصحف زودت الزبائن بمدخل إلى الأسواق المحلية، عبر إعلامهم بالمبيعات، وافتتاح المتاجر، والإعلانات المبوبة. وانتشرت محطات الإذاعة وقدّمت صنفين أساسيين من الموسيقى: موسيقى الروك آند رول والموسيقى الريفية، وهذا ما سهّل الوصول إلى الأغلبية الساحقة من جيل حقبة ازدهار المواليد، عن طريق الاستفادة من أوقات الاستماع إلى البث الإذاعي في أثناء قيادة السيارة من البيت إلى العمل وبالعكس. ولكن عاداتنا في استهلاك وسائل الإعلام تمر بمرحلة تغيير ثوري، ويحاول المعلنون جاهدين أن يفهموا هذه المعالم الجديدة والغريبة.

يقف مايكل إيرفين في الصف الأمامي في المعركة الدائرة من أجل الجيل القادم من العادات. فهو يعمل نائبا لرئيس قسم المبيعات في شركة البث التلفزيوني الأميركية أيه بـي سي ABC منذ سنة 1985، وقد رأى وظيفته تتحول من عمل مريح إلى فوضى متعبة: "كانت وظيفة بسيطة عادة، ولطالما زاد الطلب على خدماتنا (الوقت المخصص لبث الإعلانات التجارية) على العرض. وكانت وكالة واحدة تنجز المهمات كلها، بدءا من الابتكار وانتهاء بشراء وسائل الإعلام". وإيرفين هو المسؤول عن بيع الأوقات المخصصة لبث الإعلانات عبر محطات التلفزيون المحلية التي تملكها شركة أيه بـي سي ABC، ومنها محطات لوس أنجلوس، وسان فرانسيسكو، وهيوستن، وأصبحت مهنته أكثر تعقيدا في السنوات القليلة الماضية.

عندما بدأ إيرفين العمل مع شركة ديترويت المحلية التابعة لشركة أيه بـي سي ABC سنة 1974، كان التلفزيون عاملا مؤثرا إلى حدٍّ مذهل. فمثلا، أطلقت شركة ميلر برويننغ مشروب ميلر لايت سنة 1975 عبر حملتها التلفزيونية الشهيرة مذاق رائع، التي قدمت لأميركا للمرة الأولى مفهوم المشروب الذي يحتوي على سعرات حرارية قليلة. وكانت الانطلاقة ناجحة جدا لدرجة أن شركة ميلر نمت لتحتل الموقع الثاني في حصة السوق بعد الشركة الرائدة في الصناعة أنهوسر - بوتش. وفي سنة 1992 أصبح المشروب قليل السعرات الحرارية الصنفَ الأكثر مبيعا في أميركا. أما اليوم فيصعب الوصول إلى النوع ذاته من النجاح في عالم تغزوه مئات من القنوات الكابلية، والأقراص المدمجة الرقمية المخصصة لمشاهدة الفيديو، والإنترنت، ومحطات الألعاب، والفيديو عند الطلب، والتوزيع عبر الإنترنت.

وأوضح إيرفين والإحباط واضح في صوته: "عوضا عن بيع قناة واحدة لعشر محطات، لدينا الآن قنوات رقمية، وقنوات رياضية محلية، ومواقع إلكترونية. ونحن نبيع 71 منتجا مختلفا، بالإضافة إلى مجموعات أخرى من المنتجات. وقد نستقبل 4 ملايين زائر لموقع إلكتروني تابع لإحدى المحطات المحلية شهريا، ولكن المعلنين يبحثون عن مواقع يمكنها أن تحقق ذلك في غضون أسبوع أو بضعة أيام". وازدادت التحديات التي تواجه إيرفين عندما بدّلت شركة نيلسن - التي تعد المؤشر الدال على نسبة المشاهدة - نظامها التصنيفي. وعندما سألتُ إيرفين عن النظام الجديد وتأثيرات مسجلات الفيديو الشخصية (مثل جهاز تيفو TiVo)، كانت إجابته مثيرة للاهتمام.

فبعد ثلاث أو أربع دقائق من الذم والقدح، قدّم إيرفين صورة عن مدى تغيّر الإعلان: "اعتدنا بيع مدة الإعلان اعتمادا على نظريات الحداثة والوصول والتكرار، أي عدد المرات التي تحتاج فيها إلى مشاهدة الإعلان أو هل أنت موجود في السوق لشراء منتج أم لا. وإعلانك يجب أن يكون مستمرا لأنك لا تعلم أبدا متى سيذهب الزبون إلى السوق لشراء سيارة. أما الآن، فلديك الكثير من الشركات التي تملك فرصة الوصول إلى مزيد من المعلومات الضرورية لتغيير ما تشتريه من وسائل الإعلام استجابة لما حدث بالأمس. وأنت تقطع وعودا تتعلق بما ستقدمه اعتمادا على شخص يُدخِل رقما سريا معينا كل خمس عشرة دقيقة. إنه جنون، لكنه عملنا الآن".

والرابط الوثيق بين مقاربات الإعلان الدعائي وسلوك الزبون يشبه مطاردة الكلب لذيله. فنحن ننتظر منذ عقود حلول فصل الخريف من كل سنة للاطلاع على العروض الجديدة، لنقرر في نهاية شهر أيلول تلك التي ستصبح جزءا من عملنا الاعتيادي للسنة المقبلة. وتستفيد الشبكات من هذه العائدات المستقبلية بجعل المعلنين يلتزمون دفع مليارات الدولارات للحصول على برامج السنة القادمة في عملية تُدعى الدفع مقدما، حيث يراهن مخططو وسائل الإعلام على عروض السنة القادمة.

جرت محادثاتي مع إيرفين في أثناء إضراب الكاتب ما بين سنتي 2007 و2008، وكانت تلك نقطة انعطاف في تحول الصناعة الراضية عن حالها. وناقشنا كيف أن توقيت الإضراب لن يؤثر في عادات الموسم المقبل فقط، بل في المستقبل المنظور أيضا. "يعتمد مديرو الشبكة على الدفع مقدما، وبذلك يمكنهم معرفة كم سينفقون على العروض، وعدد مرات التنقيح التي يمكنهم احتمال تكاليفها". وأشار إيرفين إلى أن للعروض الواقعية ميزانيات أقل من سواها، وأن الإضراب سيدفع المديرين إلى طلب المزيد من البرمجة غير المكتوبة. فقوة العادة ليست محصورة في الزبائن فقط؛ إذ يسترشد مديرو الشبكات

والكتّاب والممثلون ومشترو وسائل الإعلام بطريقة صنعهم للقرارات في الماضي. وفي الحقيقة، كان إضراب الكاتب في معظمه محاولة لتوسيع الوضع القائم ليدخل العالم الثوري لوسائل الإعلام الرقمية.

وعلى الرغم من إن إيرفين ركز على التغييرات في سلوك المعلنين، إلا أنني أشرت إلى إمكانية أن تزداد المخاطرة سوءا. فالعادات توجِد القصور الذاتي والجمود؛ وكلما ازداد الجمود عَظُمَ الجهد اللازم لإزالة السلوك. وعلى الرغم من انكماش الشبكات الرئيسية فإنها ما تزال تتحكم بالنسبة الكبرى من مشاهدة الجمهور. وسيؤدي تبديل الأنظمة واللوائح التقليدية إلى تغيير سلوك الملايين من المشاهدين حتما بطرائق لا يمكن التوقع بها، ومن غير المحتمل أن تعود بالفائدة على الشبكات. ومثلما بدّلت لعبة البيسبول عاداتنا الرياضية لسنوات، قد يقتل الكتّاب الإوزة التي تضع البيضة الذهبية ليس لهم فقط، بل للشبكات أيضا.

ومن الجدير بالملاحظة أن شركة غروب أم، التابعة لشركة دبليو بيي بيي WPP - وهي أكبر مشترٍ لوسائل الإعلام في العالم- تتوقع أن يتفوق الإعلان عبر الإنترنت على الإعلان التلفزيوني في كل من السويد والمملكة المتحدة والدانمارك في سنة 2008. ويعبر هذا التحول في الإنفاق على الإعلان الدعائي عن التحول الزلزالي الأساسي الذي يطرأ على الأساليب المتبعة للحصول على المعلومات.

وتحاول وكالات الإعلان السيطرة على هذه التغيرات منذ ما يزيد على عقد من الزمن، فتسرّع هذه العملية أحيانا، وتجاهد محاولة إيقاف تقدمها في أحيان أخرى. وقد حدثني إيريك - وهو مخطط إعلامي في وكالة ضخمة - عن حال الصناعة وكيف أن دوره يدمج وسائل الإعلام بحياة الناس.

قال لي إيريك: "انكشفت الحيلة في الإعلان، فالناس ضدنا. ولا يمكننا التعامل مع الجمهور بالطريقة ذاتها التي اعتدنا استخدامها في ما مضى". وعندما سألتُه عن تبدُّل عادات وسائل الإعلام، وافقني الرأي على أن التغيير يحدث على مستوى عميق جدا: "أصبح الناس ينظرون إلى الإعلان الدعائي بأسلوب جديد، وظهرت سبل جديدة لوسائل الإعلام. فمن غير الواقعي أبدا أن تتوقع من الجمهور بذل مجهود إضافي ليفهم رسالتك".

وأوضح إيريك أهمية النظر إلى الزبائن بصفتهم مشاهدين: "نحن نتحمل مسؤولية التسلية والإعلام، بالإضافة إلى إيصال الرسالة". فإن لم يوجِد الإعلان قيمة لدى المشاهد، فإنه لن يتمكن من اختراق آلية التنقية (والتصفية) الدماغية. "نحن نركز على كيفية استخدام وسائل الإعلام على نحو أكثر ترابطا واتساقا مع الرسالة، ولا نفكر في مجرد ما يمكننا عمله فقط، بل بما يجب علينا عمله أيضا".

وافقَ إيرفين على الفكرة القائلة إن أعظم التحديات التي تواجه الإعلان الدعائي هي الآليات الدفاعية للزبون إزاء الحجم الهائل للدعاية: "فصلت الوكالات ما بين وسائل الإعلام، والرسالة، ووظائف تحديد الموقع منذ خمس عشرة سنة، ولعلها كانت هي المشكلة. وربما امتلك النشاط الإبداعي وسائل إيضاح بصرية رائعة، إلا أن المسؤولين عن تحديد الموقع اهتموا بعدد الوسائل الإعلامية التي يمكنهم وضع الإعلان فيها فقط، وليس بنجاحه أو فشله. فهم لا يفكرون فعلا في تجربة المستهلك".

ودمج وسائل الإعلام بالرسالة المرتكزة على تجربة جمهور المشاهدين يتيح أفضل فرصة لتجاوز مشهد الصخب الإعلامي. وعلى نحو مشابه للصفقة المتأصلة في وعد العلامة التجارية، يحتاج المعلنون أيضا إلى فهم الصفقات التي يبرمونها مع الزبائن. فأنا أشاهد التلفزيون وأستمع إلى المذياع مجانا طالما أنني أتقبل الإعلانات الدعائية. وإن أردت تجنب الإعلانات التجارية، يمكنني أن أدفع مقابل المضمون. لكن إذا أصبح الإعلان مزعجا واقتحاميا، فسأتجنبه وأستخدم الأجهزة الشخصية مثل: تي فو، أو نيتفليكس، أو آي بود TiVo/Netflix/iPod، أو المذياع المتصل بالقمر الصناعي. فإذا كان الإعلان يقدم المعلومات، أو التسلية، أو شيئا أرغب بالحصول عليه مجانا، كانت هذه صفقة جيدة بالنسبة إليّ. أما إن كان مجرد صخب لا فائدة منه، فلدي عقل تطور عبر ملايين السنين مصمَّمٌ خصيصا ليتجاهله.

سألتُ إيريك عن التحديات التي تواجه تخطيط وسائل الإعلام في أيامنا هذه، حيث يتعرض الإعلام التقليدي لتغييرات هائلة مع ظهور الإعلان عبر الإنترنت والهاتف الخلوي، فأجاب: "ما زال الكثير من الناس يشاهدون التلفزيون، ولذلك نقدم الكثير من الإعلانات عبره، فهو وسيلة رائعة لإيصال رسائلنا. كما نستخدم المجلات لأن عدد قرائها لا يزال كبيرا. صحيحٌ أنّ الإعلام التقليدي مستمر في خسارة زبائنه، لكننا لا نزال نستخدمه للوصول إلى جزء كبير من السوق. إلا أن العالم الرقمي يتيح إمكانيات مهمة في ما يتعلق بكيفية الوصول إلى المعلومات وتقاسمها".

وشرح قائلا: "إن أفضل طريقة نستخدمها هي أن نقدم الإعلان وكأننا نعرض المنتج على أحد الأصدقاء"، بغض النظر عن الفوضى المنتشرة في هذه الأيام. وثقة المعلِن بالمنتج يساعد إلى حدٍّ بعيد على تحقيق ذلك. "إذ تظهر مشكلة حقيقية عندما لا يتلاءم الواقع الإعلاني مع واقع المنتج". ثم استشهد بمقولة بدت له مناسبة تماما لموضوع حديثنا: "ترتبط ميزانيات الإعلانات بالجودة المتوسطة للتفكير".

ويعتقد المسوِّقون أن الكلام الشفهي الذي يتناقله الناس في حياتهم اليومية هو أقوى أشكال الإعلان الدعائي، وهذا رأي يخضع لكثير من الأبحاث لإثبات صحته. ولسوء الحظ، فإن الكلام المتداول بين الناس ليس إعلانا بالتعريف؛ فما من أحد هنا يدفع للحصول على الرسالة، وهذا هو السبب وراء فعاليته المؤثرة. فعندما يحاول أحدهم أن يبيعنا شيئا، فإننا نتجاهل رسالته على نحو آلي. ولكن إن أخبرنا أحد أصدقائنا أو معارفنا شيئا عن منتج أو مطعم أو فيلم، فإننا نصغي إليه؛ فتوصية صديقنا تتخطى الآليات الدفاعية أمام الإعلان والشك الذي نحتفظ به لأي شخص يحاول أن يبيعنا شيئا.

جاهدت وكالات الإعلان طوال سنواتٍ لاقتناص قوة الكلام الشفهي المتناقَل بين الناس، وهي ترى في ما يسمَّى الشبكة 2.0 - أي عالم العلاقات والشبكات الاجتماعية - إمكانية كبيرة لتحقيق ذلك. فالمواقع الإلكترونية ومواقع الاتصال والدردشة والرسائل الفورية والنصية، خلَّصت الاتصالات البشرية من قيود المسافة والزمن. ولكن، عندما تحاول الوكالات انتهاز هذه الفرص، فإنها تخاطر بارتكاب الأخطاء ذاتها التي سببت تجاهلها في الماضي.

يريد الزبائن التسوق بطريقة اقتصادية وفعالة، ويساعدهم الإعلان الدعائي على تحقيق ذلك الهدف. لكن إن كان المعلنون يغشّون أو يكذبون أو يسيئون معاملة الزبائن بإضاعة وقتهم، فهم يزرعون بذور قطع التواصل معهم. وظاهرة الشبكة 2.0 دفعت عددا هائلا من الشركات وشركات العلاقات العامة ووكالات الإعلان للتظاهر بأنها أعضاء في المجتمع في محاولة للسيطرة على الرأي العام السائد عبر شبكة الإنترنت. لكن معظم الناس يلجأون إلى الكذب؛ حيث يفشلون في تحقيق اتصال بصري مباشر، وتتضاعف الإثارة لديهم، ويعانون القلق والتململ. ويستطيع أكثرهم معرفة متى يكذب أحد عليهم بسبب هذه السلوكيات نفسها. وبمقدور جيل نشأ على استخدام الإنترنت والرسائل الفورية والرسائل النصية اكتشاف الخداع والتزوير على شبكة الإنترنت بالسرعة ذاتها التي يفضح فيها الخداع والتزوير في العالم الواقعي. وهذا لا يغضب الجمهور المستهدف فقط، بل يجعل الشركة المزورة تبدو مخادعة وعاجزة وجاهلة أيضا.

الثقة أمر أساسي ليصبح المنتج جزءا من السلوك الاعتيادي للزبائن، وفقدان الثقة يضمن بقاء الخدمة أو الشركة أو الشخص أو المنتج خاضعا للفحص الدقيق الواعي والمتواصل للعقل التنفيذي. وإغراء العالم الرقمي لا يُقاوم لأنه يقدّم وسائل سريعة وفعالة وزهيدة التكلفة للتواصل مع الفئات المستهدفة في مواقعها، ولكنه سلاح ذو حدين لأن كل ما يفتقد الشرعية القانونية سيُفضح فورا ويشهّر به ويُذم على مستوى العالم.

يتفاعل الزبائن باستمرار مع الإعلان الدعائي على المستويين الواعي واللاواعي. عليك قبول هذه الحقيقة: إن تعمدت التضليل والغش في نشاطاتك الترويجية، فستكون خسارتك أعظم بكثير مما أملتَ بربحه.

تعمل السوق على أساس من النـزاهة والأمانة، وحتى حين لا تلجأ الشركات إلى الخداع والغش، يمكن أن يستمر سلوكها بخرق القواعد السلوكية التقليدية للزبائن. ففي سنة 2007 حاول موقع فيس بوك Facebook أن يقوّي قاعدة زبائنه بإطلاق برنامج إعلان دعائي سُمّي بيكون Beacon، اقتفى أثر عمليات الشراء التي قام بها مستخدموه البالغ عددهم تسعة وخمسين مليونا. وأطلقت هذه الخطوة رد فعل سلبيا قويا ومباشرا ارتكز على اعتبارات الخصوصية والمخاوف من اقتحامها، وهذا ما اضطر مؤسس الشركة، مارك زوكربيرغ، إلى سحب البرنامج فورا، والاعتذار علنا عما فعلته شركته.

وكما ناقشنا من قبل، تؤثر مشاعرنا بقوة في معتقداتنا ومواقفنا وذكرياتنا. لذلك يعد تصميم حملة إعلانية لربط المشاعر الإيجابية بالعلامة التجارية أو الشركة هدفا رئيسيا لمعظم الإعلانات الدعائية. ومثلما قد تفشل الرؤية للمنتج في النجاة من عملية تطويره، كذلك قد تُفسِد القرارات التي لا علاقة لها أبدا بالعلامة التجارية (ويتخذها مسؤولون آخرون في الشركة) الرسالة العظيمة للمنتج.

أطلق صابون دوف أنجح الحملات التسويقية وأوسعها انتشارا على الإنترنت، عبر فيلم فيديو قصير بعنوان: ارتقاء Evolution. نرى في الفيلم - بحركة سريعة - امرأة جميلة تستعد لصورة تلتقط لها. فيبدأ جيش من فناني التجميل بتغيير ملامحها لتصبح قريبة من الكمال أمام عدسة المصور، مستخدمين وجهها وشعرها لوحةَ رسم. ثم عُدلت الصورة رقميا لتحول الجمال إلى كمال لا يصدق. وجاء شعار المنتَج: "لا عجب أن يُشوَّه إدراكنا للجمال" ليعبّر عن المسعى المتهور وراء الجمال المستحيل الذي تراه النساء في شتى أنحاء العالم، نتيجة لاستمرار هوليوود وجادة ماديسون في عرض فتياتٍ في التاسعة عشرة، عدلت ملامحهن رقميا وجراحيا ليصبحن نماذج تحتذي بها بناتنا. وهكذا أطلقت الشركة موقعا إلكترونيا باسم حملة دوف للجمال الحقيقي قدم موارد ومعلومات للنساء، بل أنشأ صندوق دوف لتقدير الذات بغية تطوير الموارد ونشرها لتوسيع مفهوم الجمال وتعريفه.

أصابت حملة دوف هدفها تماما، وحازت على إعجاب النساء والصحافة. إلا أن مشكلة واحدة ظهرت؛ إذ انطلقت حملة بديلة وذكية أخرى وانتشرت عبر الشبكة انتشار النار في الهشيم. فقد ابتكرت العلامة التجارية لمستحضر الجسم آكس حملة إعلانية بعنوان الفيلم الأكثر قذارة في العالم، واستندت إلى كفاءات الشبكة 2.0 العظيمة. حيث

جمعت بين الفيديو المطوّر بمهارة وبين المحتوى الذي يولده المستخدم، وارتبطت مع موقع فيس بوك Facebook والموقع الإلكتروني www.colledgehumor.com، واستخدمت المراهق ديفيد سبيد لتقديمها. عرض الفيديو الموجَّه إلى الشباب، النساءَ بالطريقة الاستغلالية ذاتها التي انتقدتها حملة دوف للجمال الحقيقي وأدانتها. ولسوء حظ حملة الجمال الحقيقي، تعود ملكية العلامتين التجاريتين كلتيهما (آكس ودوف) إلى شركة يونيليفر.

استفادت الحملتان من الطبيعة التعاونية لشبكة 2.0، إلا أن القوة المؤثرة ذاتها انقلبت على الشركة. وبعبقرية ساخرة، نقل المخرج راي كليفتون الصور من فيلم حملة آكس إلى فيلم فيديو آخر من حملة دوف، أظهر فتاة تتعرض للاعتداء من قبل صور الإعلانات والتلفزيون والأفلام. واستبدل كليفتون الرسالة القوية لمنتج دوف "تكلم مع ابنتك قبل أن تسبقك صناعة التجميل"، برسالة أخرى تقول: "تكلم مع ابنتك قبل أن تسبقك شركة يونيليفر". وقُدّمت عريضة إلى المدير التنفيذي لشركة يونيليفر أشارت إلى هذا النفاق، ودعت الشركة إلى وقف استغلالها بسحب إعلانات آكس. وأشار أحد المديرين التنفيذيين في الشركة إلى أن هذه الأخيرة كانت مجرد دعابة، إلا أن فيلم كليفتون الذي شوهد أكثر من مئة ألف مرة، يجعل ذلك الرأي يبدو أقل قابلية للتصديق.

يلاحظ العقل اللاواعي للجمهور التلميحات غير المرئية للعقل التنفيذي الذي يبتكر الرسائل. وأفضل سبيل تسلكه الشركات ووكالاتها الإعلانية هو تذكّر وعد العلامة التجارية. وكل ما ينقض هذا الوعد أو يغيّر الاتفاق سيبقي قرار الشراء خاضعا لمراجعة العقل التنفيذي. يعمل محرك المعرفة العالمي عملَ عقل تنفيذي عملاق، فيفضح أي نفاق ويسخر من أي ادّعاء.

سعت صناعة الإعلانات منذ أمد بعيد إلى تقليص الهدر في أموالها عن طريق توجيه رسائلها للفئات التي يزيد احتمال شرائها لمنتجات علامة تجارية محددة. فترويج أدوات رياضة الغولف على قناة غولف تشنل Golf Channel يأتي بنتيجة أفضل بكثير من الترويج لها على قناة أم تي في MTV. وقد حسّن الإعلان الدعائي من قدرته على تركيز استثماره، بدءا من القوائم البريدية وانتهاء بالتوجيه السلوكي. ويرثي إيريك ما يدعوه: "خسارة موهبة اكتشاف الأشياء السارة بالصدفة"، حيث توجه الرسائل بأسلوب علمي تماما يستحيل معه اكتشافها من قبل جماعات خارج نطاق رؤية مخططي وسائل الإعلام.

من وجهة نظر تشكيل العادة، يحتاج الإعلان الدعائي إلى تسهيل تحقيق أهداف سلوكية معيّنة بالارتكاز على إحدى الغايات الثلاث الآتية: ابتكار العادة، أو الحفاظ على العادة، أو خرق العادة.

ابتكار العادة يعني تركيز الإعلان الدعائي على جعل زبائن جدد يجربون منتجا، أو حمل الزبائن الحاليين على استخدام المنتج على نحو اعتيادي. ومن منظور تراتبية التأثيرات، ينبغي على الإعلان أن يدفع الزبون المحتمل من الوعي إلى التجربة. الإعلان المصور يؤدي وظيفة محدودة في إيجاد الوعي. ويشير بحث متعدد الفروع المعرفية إلى أن الزبائن سيشكلون انطباعا محببا للأسماء المألوفة مقابل تلك الأسماء غير المألوفة. وهذا يوضح - جزئيا - سبب إعادة انتخاب السياسيين الذين لطخت الفضائح أسماءهم في أغلب الأحيان؛ فالناخبون يميزون الاسم بدون معرفة السبب بالضرورة.

لكن الوعي ليس كافيا. فمع أننا نعي آلاف العلامات التجارية، إلا أن معظمها يفشل في إحداث أي رد فعل لدينا. ولكي تصبح العلامة التجارية جزءا من الذخيرة السلوكية للزبائن، يحتاج الإعلان إلى وضعهم في حالة من الاستعداد العقلي لتقويم المنتج أو الخدمة على نحو فعّال. أما دفع زبون محتمل إلى الانتقال من الجهد العقلي السلبـي إلى الجهد الفعال فيتطلب مشاركة وانخراطا من جانبه، أي ارتباطا بالرسالة.

يعتبر البحث عن التنوع عادة. إذ يمكن للإعلان أن يلعب دورا مؤثرا جدا في جعل الناس يجربون البيتزا بالدجاج المشوي والشاي المثلج بنكهة المانجو، لكن القليل من هذه المنتجات سيصمد للتجريب أكثر من مرة واحدة فقط. ولكي يساعد الإعلان العلامة التجارية لتصبح عادة متأصلة عوضا عن مجرد موضة عابرة، فإنه يحتاج إلى تسهيل السبل المختصرة في عقل الزبون.

في سنة 1978، بدأ الاتحاد العالمي للخيّاطات حملة إعلانية لتشجيع المتسوقين على البحث عن الاسم التجاري للاتحاد. وكان الإعلان التجاري ضعيف التقنية من حيث قيم الإنتاج، حيث ظهرت فيه عضوات في الاتحاد يُنشدن بصوت نشاز. وعلى الرغم من أن الإعلان التجاري لم يُعرض سوى ستين مرة فقط بين سنتي 1978 و1985، إلا أنه كان مؤثرا جدا لأنه ناشد العواطف، ودعم العاملات الأميركيات، وربط ذلك بسلوك البحث عن الاسم التجاري للاتحاد عند شراء الثياب. ولم تكن رسالة الإعلان التجاري هي "جرّب الثياب التي صنعتها عاملات الاتحاد وستتأثر بجودتها"، بل كانت مصمَّمة لتشكّل عادات التسوق، عن طريق ربط نداء عاطفي بطريق سلوكي مختصر. وبذلك أصبح البحث عن الاسم التجاري للاتحاد عادة لدى بعض الزبائن.

إن قوة الإعلان في المحافظة على عادات الزبائن الحاليين وتعزيزها تتجاوز قدرتها على إقناع المشترين من غير الزبائن بتجريب المنتج. فرؤية إعلان دعائي للعلامة التجارية التي تشتري منتجاتها في مجلة أو على لوحة للإعلانات يعزز اختيارك لها. وعلى نحو مماثل، فإن

رؤيتك لمنتج اشتريته للتو يُستخدم بطرائق جديدة يوجِد فرصة فورية لتجريبه. وكثيرا ما يهمل المسوقون تعزيز السلوك لأنهم مضطرون لكسب زبائن جدد، ويكون ذلك غالبا على حساب زبائنهم المربحين الحاليين.

وقد دار نقاش بين خبراء التسويق حول عدد المرات اللازمة لعرض الإعلان ليوصلَ الرسالة. وثمة نقاش آخر يتعلق بأهمية توقيت هذا العرض. ويركز ثالث على أهمية بروز الإعلان. ويمكننا رؤية دور الإعلان في دعم العادة بصورة مختلفة من منظور تشكيل العادة.

إن تشكيل العادة عملية متعددة الخطوات يتم فيها جعل السلوك آليا عن طريق التكرار والتعزيز، والتلميحات (مثيرات تترافق مع السلوك) التي تحرض الاستجابة. ويستطيع الإعلان تسهيل هذه العملية عن طريق تأمين الجزء التعليمي الأساسي للبدء بالاستخدام. إلا أن الإعلانات أقوى من ذلك بكثير، فهي تبتكر التلميحات في البيئة المحيطة لتنشيط السلوك وتحفيزه. وتقدم لنا لوحات الإعلان عن مطاعم الوجبات السريعة مثالا واضحا في هذا السياق.

إن الحملة الإعلانية تناولِ مزيدا من الدجاج التي يطلقها مطعم تشيك فيل - أيه Chic Fil-A منذ مدة طويلة، تجمع الإعلانات التجارية المسلية التي تظهر بقرات تشجعنا على استبدال شطائر الهمبرغر بشطائر الدجاج، مع لوحات إعلانيةٍ ثلاثيةِ الأبعاد لافتة للنظر. فالدعابة والمواظبة واستخدام المقاربة ثلاثية الأبعاد تجعل هذا الإعلان المنتشر في الشوارع تلميحا فعالا بامتياز.

أما أصعب مهمة للإعلان فتتمثل في إبعاد الزبون عن المنافسين. فأنت تعمل على مواجهة عادات ثابتة، ويجب أن تتغلب على الجمود والعطالة المرافقين لسلوكيات سابقة. وهذا يعني ضرورة أن يزيح الإعلان السلوك من العقل الاعتيادي بطريقة ما، ويرتقي به إلى مستوى مراجعة العقل التنفيذي. وتكمن صعوبة هذه الطريقة في أن العادات تتشكل غالبا بسرعة كبيرة بحيث يبقى العقل التنفيذي غير واعٍ بهذه العملية.

وتزداد فرصة نجاح الإعلانات، التي تهدف الشركة عبرها إلى إبعاد الزبائن عن منافسيها، إن تسببت الأحداث الواقعة في السوق بجعل الزبائن يفكرون في العلامة التجارية الحالية التي يبتاعون منتجاتها. فيمكن لتقديم منتج جديد، والسنوات التي انتشر فيها، وحتى عمليات تحديث المنتجات الموجودة أن تجعل الزبون يرتقي بقراره الآلي إلى مستوى مراجعة العقل التنفيذي، وإن كان ذلك لوقتٍ قصيرٍ جدا. وإن كان المنافس ينتج نموذجا جديدا ومحسَّنا، فإن ذلك يعني أن الزبائن الحاليين سيعملون على تقويم العلامة التجارية الحالية بطريقة واعية. أما إذا ارتكب المنافس خطأ واضحا علنا، فستكون فرصة إعلاناتك

للفت انتباه الناس أفضل بكثير.

ولتسهيل تشكيل العادة، يحتاج الإعلان إلى زعزعة السلوكيات التي تقود إلى عملية الشراء والاستخدام المتكرر. وهذا يعني أن تفهم أولا منهج الاكتشاف بالتجربة والخطأ لدى زبائنك المحتملين: هل يستخدمون المواقع الإلكترونية، أو الإعلانات في المجلات، أو الصحف للحصول على معلومات عن فئة هذا المنتج؟ هل يثير هذا المنتج اهتماما كبيرا في السوق؟ وكيف تثير الحملة الإعلانية الزبون وتحفزه لتجريب المنتج؟ عبر فهمك لعادات زبائنك الحاليين وزبائنك المحتملين، يستطيع إعلانك تسهيل السلوك الراسخ عوضا عن محاربته.

ويجب أن يرتبط الإعلان أيضا بطريقة متسقة مع سلوكيات محددة. في الحالة النمطية، لا يسبب الإعلانُ الشراء، لكنه يستطيع نقل زبون محتمل من الوعي إلى الاهتمام والتقويم. وأخيرا يجب أن يدفع الإعلان الزبون إلى الرغبة بتجربة المنتج، فيقوم بجولة تجريبية في السيارة التي يريد شراءها، أو يزور الموقع الإلكتروني لمشاهدة بضعة مقاطع من الفيلم الجديد. ولا يمكن تبرير تكاليف الإعلانات التي تتوقف عند تشكيل المواقف فقط.

ما هو دور الإعلان في الترويج للمنتجات التي تستخدم حاليا على نحو اعتيادي؟ لماذا تنفق شركة كوكا كولا الكثير من الوقت على إعلاناتها ما دامت الأغلبية الساحقة من زبائنها تستهلك منتجاتها بكميات ضخمة؟ من الواضح أن القيمة تكمن في التلميح للشراء، وفي تعزيزه أيضا. بالإضافة إلى أن الإعلان يساعد على الحفاظ على العلاقات مع قنوات التوزيع.

وفي الواقع، لا يستطيع معظمنا تمييز الفارق بين طعم كوكا كولا وبيبسي، أو بين ميلر وباد، في اختبارات التذوق (العمياء). (بالطبع أنت تستطيع ذلك، فأنا أتكلم عن الأغلبية الساحقة من الناس!). والقصة الحقيقية وراء الانهيار المفاجئ للكولا الجديدة هي أن الصنف الرائد في السوق يجب عدم إدخاله في عادات الناس بأسلوب اقتحامي. وكانت شركة كوكا كولا قد غيرت تركيبتها السرية من قبل (ومن أشهر الأمثلة الانتقال إلى استخدام سكر الذرة) بدون أن تعلن عن ذلك. لكن الكولا الجديدة أدخلت هذه المسألة في عقولنا التنفيذية عنوة. وتجلى رد الفعل السلبـي بشعور الزبون بالإحباط لاضطراره إلى التفكير في قرار كان قد حوله إلى عادة منذ أمد طويل.

على الرغم من أن الزبائن يفضلون شراء منتجات من علامة تجارية يعرفونها، إلا أن التجارب المرتبطة بعلامة تجارية هي أقوى بكثير من أي رسالة إعلانية. ويحتاج الإعلان إلى تسهيل عملية تقود إلى الاستخدام الاعتيادي للمنتج والحفاظ على هذا الاستخدام.

البيع الشخصي

يحتل موظفو المبيعات موقعا فريدا لتسهيل عملية الشراء عن طريق العمل مع العقلين الاعتيادي والتنفيذي للزبون. وقد يكون البيع الشخصي مكلفا إلا أنه وسيلة فعالة جدا لإيصال ما تعرضه الشركة مباشرة إلى الزبون. إذ يستطيع البائع استخدام مصفوفة كبيرة من القدرات البشرية لإقناع الزبون وللتأثير في الصفقة. لكن الزبائن قد طوّروا أساليب وسيناريوهات معقّدة للتعامل مع محاولات الباعة إقناعهم بالشراء. وأنا على ثقة من أن كلمة شك نُحتت ردا على بائع غشاش، على الرغم من عدم قدرتي على إثبات ذلك.

إن آليات التغذية الراجعة بين الزبون والبائع تشمل المعالجة الواعية للقشرة المخية أمام الجبهية، والمكوِّن الانفعالي في اللوزة، بالإضافة إلى المعالجات الاعتيادية للعقد القاعدية. فعلى الرغم من تركيز الزبون على العرض على نحو واعٍ، إلا أنه يقوّم على نحو غير واعٍ إمكانيةَ الوثوق بالبائع، بالإضافة إلى استخدام أساليب وسيناريوهاتٍ متنوعة للتسوق. وبالمقابل، يقوم البائع بالعملية نفسها، فيحلل بطريقة واعية وأخرى لاواعية آلافَ التلميحات اللفظية وغير اللفظية التي يظهرها الزبون في أثناء تفكيره في الشراء.

ويعد موظفو المبيعات أشخاصا غريبـي الأطوار، إذ يبدو أنهم لا يعملون في الشركة، بل يعملون لحسابهم الخاص. وهم كذلك فعلا. فالبائعون الذين يعملون على أساس العمولات يقبضون رواتبهم مقابل أدائهم، لذلك يعتمد تدريبهم على الأسلوب الناجح في العالم الحقيقي. وتقنية التغذية الراجعة المدمجة هذه توجه سلوك البائع، وغالبا ما تقوده نحو إلحاق الضرر بالشركة.

يتعلم عقل البائع بالطريقة ذاتها التي يتعلم بها الزبون، فلا يقوّم التغذية الراجعة المباشرة فقط، بل النتائج أيضا. ويصبح البائع الجيد خبيرا في فهم الناس تماما مثل المحلل النفسي المتمرس. أما البائع المتهور فهو الذي لا يفهم الرسائل التي يرسلها الزبون، أو لا يحترمها على الأقل. ولكن في مرحلة ما عملت هذه التقنية لصالح البائع، ومن ثم عززت السلوك.

في أثناء الأشهر الستة التي عملت فيها على جمع المعلومات من متاجر بيع الإلكترونيات، شاهدتُ الكثير من موظفي المبيعات الممتازين، لكنني لم أجد أيّ بائعة في المتاجر الثلاثة التي جمعت فيها المعلومات؛ فمن المعروف أن صناعة الإلكترونيات مجال يهيمن عليه الذكور، وهي توفر لنا مثالا جيدا عن كيفية تعلم البائعين من البيئة المحيطة. وقد أمضت مديرة التسويق - وهي امرأة في منتصف العمر، حادة الذهن، عملت بدون كلل مع فريق المبيعات المؤلف من الذكور

فقط - وقتا لا يستهان به وهي تشرح لي حدود عمل فريقها ومقدراته.

"هؤلاء الرجال متفوقون عموما، لكنهم لا يعرفون كيفية الإصغاء إلى النساء. فعندما تدخل سيدة إلى المتجر وتسأل عن نظام صوتي، يحاول البائع دوما إقناعها بشراء أجهزة منفصلة ظنا منه أنه يقدم لها معروفا ببيعها الجهاز الذي يعطي أفضل صوت مقابل نقودها. لكن ما يشغل اهتمام السيدة هو كيف سيبدو هذا النظام الصوتي عندما تضعه في غرفة الجلوس، ومدى سهولة جمع الأجزاء المنفصلة معا". في العادة، يكون البائع الذي يعمل على أساس العمولة شديد الاستجابة للتغذية الراجعة من الزبون، خاصة إن كانت تشير إلى قرار بعدم الشراء. ولكن لأن ثقافة المتجر الخاضعة لهيمنة الرجال تدعم البائع (الذكر)، فإنه لا يلاحظ إشارات الزبون وتلميحاته.

يفهم البائعون المحترفون والمتمرسون في الصفقات التي تجري بين الشركات عبر الإنترنت، المفهومَ الأساسي لهذا الكتاب؛ ألا وهو جعل قرار إعادة الشراء آليا. فآخر شيء ترغب بسماعه من زبونك هو البدء بتقديم اقتراح، وطلب الاقتراح المقدّم من الزبون الحالي هو المعادل في عالم الأعمال بين الشركات للارتقاء بسلوك الشراء من العقل الاعتيادي إلى مراجعة العقل التنفيذي. وحتى إذا كنت تَحتفظ بهذا الزبون الدائم، فإن البدء بطلب الاقتراح يتطلب الكثير من العمل والجهد المجاني، ويؤدي عادة إلى انخفاض هوامش الربح وتقلص حجم العمولات.

ولكي يقيم البائع علاقة طويلة الأمد - سواء في الصفقات التجارية بين الشركات أو في بيئة المستهلك - يحتاج إلى فهم بناء العلاقة على أساس العلامة التجارية، نظرا لتشابه الحالتين. إذ يجب على البائع أن يطور الوعد المميز لعلامته التجارية، وأن يوصله بوضوح إلى الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين. ومثلما هي الحال مع العلامة التجارية، يؤدي نقض الوعد إلى احتفاظ الزبون بقرار الشراء والاستخدام المستمر للمنتج في العقل التنفيذي. وبالمقابل، سيحتكم الزبائن إلى رأي البائع بعد بناء ثقتهم به.

إن أقصى هدف ينشده البائع هو أن يصبح المستشار الناصح والمرشد الموثوق للزبون. وتوجد قاعدتان رئيسيتان للثقة: الأمانة والكفاءة. وتُبنى الثقة في الحالة النموذجية عبر التفاعلات المتكررة بمرور الوقت. وغالبا ما يرسل البائعون، الذين يحفزهم احتمال عقد صفقة فورية على المدى القريب، رسالة تدل على عدم الثقة أو عدم الكفاءة، وإن كانوا يقدمون توصية لمصلحة الزبون.

يعدّ البيع الشخصي طريقة مكلفة، إلا أنها فعّالة لتحريض الزبائن على الشراء، عبر مناشدة العقلين الاعتيادي والتنفيذي. ففي حين يستطيع العقل التنفيذي للزبون أن يطرح الأسئلة ويعالج استجابات

البائع، يعمل العقل اللاواعي ليقرر مدى إمكانية الوثوق به. وينبغي على البائعين السعي لفهم منهج التجربة والخطأ في التسوق الذي يتبعه زبائنهم.

والبائع في عملية البيع الشخصي - سواء أكان بيع تجهيزات لشركة متعددة الجنسيات أم ثلاجة لِزوجين لديهما ثلاثة أبناء - يبيع الثقة والكفاءة. وفي ما يتعلق بالمشتري، تسهّل ثقته بالبائع تجربة الشراء إلى حدٍّ بعيد. في حين أن انعدام ثقتنا بالبائعين يكلفنا الكثير لأننا نضطر إلى بذل مزيد من الجهد للتأكد من عدم استغلالهم لنا.

ويميل البائعون كثيرا إلى استغلال حالة عدم التكافؤ في المعلومات (لأنهم يتفوقون على الزبائن في المعلومات المتعلقة بالمنتج وتكاليفه الحقيقية) لبيع المنتج أو مضاعفة العمولات إلى أقصى حد. وهذا يؤدي إلى سيطرة ذهنية عقد الصفقة، ويكسب الكثير من البائعين مالا يكفي ليعيشوا حياة مترفة. ولكن هذه الذهنية تحول الزبون إلى خصم لأن الفوز يتطلب ثمنا يجب دفعه بعد البيع بزمن طويل. فإما أن يدرب البائعون زبائنهم على الوثوق بهم أو على عدم الوثوق بهم، وهذا لا يؤثر في عمليات البيع الحالية فقط بل في الصفقات المستقبلية أيضا.

ترويج المبيعات

أثّرت عمليات ترويج المبيعات طوال عقود في عادات الزبائن بطرائق متعددة. والترويج للمبيعات هو مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعطي قيمة إضافية لفريق قسم المبيعات، أو الموزعين، أو المستهلك النهائي، بهدف تحفيز المبيعات الفورية. وترويج المبيعات شديد الفعالية لأنه قادر على إطلاق السيناريوهات الآلية التي يستخدمها الزبائن للتسوق، أو التخلي عن العادات الراسخة. لكنه غالبا ما يؤدي إلى تعلم الزبائن توقع الترويج من الشركة، وهذا يوجِد سلوكا شرائيا حساسا لعقد الصفقات.

يمكننا أن ننظر إلى ترويج المبيعات بوصفه دفعا: للمنتجات في قنوات التوزيع، أو جذبا: للمستهلك النهائي للبحث عن المنتج. وفي كلتا الحالتين، تبذل الشركات جهدها لتشجيع السلوك، ولكنّ ذلك ينطوي على مجازفة بتغيير إدراك الزبون للصفقة.

ويمثل ترويج المبيعات الضابط السلوكي الذي تحتاج إليه الشركات الكبرى لإيجاد توازن بين الواقع والتقديرات. فإذا انتهى فصل الشتاء وما زال لديك عشرة آلاف من المعاطف غير المباعة، فمن المنطقي أن تحاول التخلص منها، فالربح الذي كنتَ تأمل بجنيه من بيعها بات حلما زائلا، وأصبحت الأولوية الآن لتعويض الخسارة المحتملة. فتكلفة تخزين المعاطف حتى موسم آخر باهظة، بالإضافة إلى أن الموضة

ستتبدل في أثناء ذلك على الأرجح. وها أنت تشعر بالضغط، ويغدو موقفك أشد ضعفا كلما أجّلتَ اتخاذ قرارك.

يمكنك هنا أن توجه عملية الترويج لمنتجاتك إلى التجار، فتعرض على أحد الموزعين الموجودين صفقة رابحة إن اشترى المعاطف كلها، بل إنك قد توافق على تضمين دولارات الإعلان التعاوني في الصفقة. وبالمقابل، قد تعتمد على ترويج موجه إلى المستهلك، مثل القسائم التي تتيح الحصول على قطعة مجانية مع كل قطعة يشتريها، أو ربما تفتح باب المشاركة في مسابقة يربح فيها أحد الزبائن المحظوظين رحلة إلى ألاسكا لإظهار مدى جودة هذه المعاطف.

نما ترويج المبيعات على مر السنين ليقلل من إنفاق الأموال على الإعلان الدعائي. ويرجع هذا لسبب قوي جدا، وهو أن ترويج المبيعات يعمل عبر التأثير في العقل الاعتيادي، في حين يعمل الإعلان الدعائي ضده. والترويج الموجَّه إلى المستهلك مباشرة مصمَّمٌ للحصول على رد فعل فوري منه. وعبر التجربة والخطأ تتعلم الشركات كيف تبرع في عمليات الترويج هذه لتحث الزبون على الاستجابة لها.

وبإمكان أنظمة الاستجابة الآلية في الدماغ أن تتعلم كيف تجعل السلوكيات شديدة التعقيد آلية. وترتبط فعالية ترويج المبيعات باستجاباتنا السلوكية الراسخة للأحداث التي تجري في البيئة المحيطة. وكما ناقشنا سابقا، يكون الزبائن في أثناء عملية التسوق في إحدى الحالات الثلاث الآتية: قد يتسوقون على نحو آلي ارتكازا على التلميحات في البيئة المحيطة لتفعيل استجاباتهم الاعتيادية؛ أو يستخدمون المنهج القائم على التجربة والخطأ لحل المشكلات، معتمدين على قواعد بسيطة لتبسيط عملية اتخاذ القرار؛ أو يقوّمون الخيارات المتاحة عن وعي منهم، مشركين العقل التنفيذي ليعالج صفقة أو يفكر في الخيارات. سوف نعاين الآن قدرة نشاطات ترويج المبيعات على التأثير في كل من هذه الحالات الثلاث.

عند التسوق بطريقة آلية، يلمّح ترويج المبيعات للسلوكيات الكامنة. وعروض نقاط الشراء الخاصة تبرز العلامة التجارية من الخلفية، وهذا يفعّل التلميح. وبصورة مشابهة، يمكن استخدام قسائم الشراء بوصفها لوائح تسوق، ترشد الزبون الذي يتسوق في المتجر إلى كتب محددة أو أجهزة تلفزيونية معيّنة. ويعد ترويج المبيعات رد فعل على الصخب المتولد في السوق. فالانتشار الهائل للمنتجات يجعل من الصعب ملاحظة أي علامة تجارية، وهذا يجبر الشركات على القيام بإجراءات متطرفة للفت انتباه الزبائن وحسب.

ويمكن للنشاط الترويجي أن يمتزج أيضا بطريقة الاستكشاف التي يتبعها الزبون اعتمادا على أسلوب التجربة والخطأ، وفي الحقيقة يعتمد الأشخاص الذين يعدون أنفسهم متسوقين أذكياء على

الصفقات لتعزيز صورتهم الذاتية. وبدرجة أقل، قد يصبح الزبون حساسا تجاه الصفقة بعد التقديم المتكرر لعرض ما. وتستطيع قسائم الشراء أن تخفض تكلفة علبة الحبوب من 25 إلى 50 بالمئة بسهولة، ويُعتبر ذلك ادخارا مهما بالنسبة إلى عائلة تدفع فاتورة ضخمة لمتجر البقالة. فإذا تلقى أحد الزبائن قسائم بنوع الحبوب التي يفضلها دوريا، فقد يطوّر ذلك الزبون سيناريو يقول: "انتظر القسيمة قبل شراء الحبوب". وهكذا أوجد مديرو سياسة الترويج - بدون قصد - شريحة جديدة في السوق هي: الزبون الميّال إلى عقد الصفقة. حاولت الشركات والمتاجر أن تخلص هذه الشريحة من إدمانها عن طريق ترويج أسعار مخفّضة يوميا، لكن ذلك لا يدفع الزبون إلى شراء علامة تجارية محددة.

وغالبا ما يستخدم الترويج بوصفه جزءا من حملة الوعي بالمنتج بقصد زيادة انتباه العقل التنفيذي. وبناء الوعي بالمنتج هو أحد الأهداف الرئيسية لترويج المبيعات، ويعدّ طريقة لإبلاغ الجزء الواعي المعارض من دماغك بأن هناك شيئا جديدا قد يهمّه. وتستطيع الحملات الناجحة أن تُحدث ضجة تكفي لنقل الزبون من الوعي إلى التجربة.

لكن "البحث عن التنوع عادةٌ"، على حدّ تعبير هاري بالزر. ويمكن أن يكون ترويج المبيعات فعالا في بناء الوعي على المدى البعيد إن استطاع أن يجعل الناس يستخدمون المنتج على نحو متكرر، وإلا أدت هذه الجهود إلى كثير من الصخب والضجيج، وربما إلى تحقيق مبيعات مهمة أيضا، لكنها لن تحقق نجاحا طويل الأمد. المثال المعبِّر عن ذلك تُجَسّده شركة زيما Zima، التي أطلقت سنة 1994 شرابا بديلا عن الشراب الفرنسي، بعد حملة تسويق وترويج ناجحة بلغت تكاليفها خمسين مليون دولار، دفعت نصف الأميركيين الذين يشربون الكحول إلى تجريبه ولو مرة واحدة.

ويُعد ترويج المبيعات فعالا؛ لأنه يعمل مع دماغ الديناصور ومع العقل التنفيذي. ويستطيع العمل أيضا مع العادات أو تعطيلها. ويتغلب الترويج الناجح الموجه إلى المستهلك على الضجيج والصخب في البيئة، أو يعمل مع التلميحات التي يستخدمها العقل الاعتيادي.

هذا ويعمل الترويج الموجه إلى التجارة بالطريقة نفسها تماما، فيعرقل العمليات الآلية المتعلقة بإعادة الشراء عبر إيجاد صفقات مغرية. وسواء عنى ذلك الدولارات التي تصرف على الإعلان التعاوني، أو تحطيم الأسعار، أو الأموال المخصصة لتحديد موقع المنتج، فإن ترويج المبيعات يحمل المشتري على شراء المزيد.

ولكن هناك جانبا سلبيا أيضا لترويج المبيعات. صحيح أنه قادر على تحسين الموقع الاستراتيجي للعلامة التجارية عند استخدامه بطريقة فاعلة لا منفعلة. إلا أنه إذا استُخدم بوصفه ردّ فعل على ما يجري في

السوق، فإنه يقوض غالبا قيمة العلامة التجارية.

عندما بدأ مصنعو السيارات بتقديم عرض بتمويل الشراء بدون فائدة، ارتفعت مبيعات السيارات الجديدة ارتفاعا ملحوظا. ولكن عندما توقف التمويل، تباطأت المبيعات. فقد تغيّر إدراك الزبائن للصفقة، إن لم يكن على نحو دائم فلسنوات عدة على الأقل. وعلى الرغم من أن المديرين يفهمون هذه المخاطرة بالبداهة والحدس، إلا أنهم يقنعون أنفسهم بأهمية أصناف الترويج هذه لمعالجة المشكلات القائمة.

وعلى نحو مشابه، يمكن للعلامات التجارية المميزة التي تلجأ إلى التخفيضات للتخلص من المخزون الفائض من السنة الماضية أن تشهد انهيارا سريعا لموقع منتجها الذي تطلب منها سنوات من العمل لبلوغه. فالعلامة التجارية الرفيعة المتوافرة في متجر التخفيضات تفقد منـزلتها الرفيعة.

ويمكن أن يفرز ترويج المبيعات لشركاء قناة التوزيع التأثير نفسه؛ فيجعل المشترين واعين بالصفقة ومهتمين بها. وعوضا عن التقيد بالترتيبات التقليدية، تدخُلُ أطراف سلسلة التوزيع كلها في نموذج الصفقة.

نما ترويج المبيعات على مر السنين مع تزايد فعاليته وتأثيره، حيث جمعت الفعالية والنمو علاقة طردية مباشرة. ولأن ترويج المبيعات موجَّهٌ للتأثير في سلوك محدد، تفضل هذه النماذج من المساعي التسويقية غالبا الترويج على الأسلوب الإعلاني غير المباشر. ولكن قد يكون لتشجيع المبيعات تأثيرات جانبية خطرة إن قُوّض وعد العلامة التجارية. ويجب على المديرين أن يقوّموا التغييرات المحتملة في إدراك الصفقة، لا في ما يتعلق بالعلامة التجارية فقط، بل في ما يتعلق بالشركة أيضا.

العلاقات العامة

تحتاج العلاقات العامة إلى علاقات عامة جيدة. وتتعرض إلى سوء فهم خطر، لأن عامة الناس يعدونها الملجأ الأخير للمحتالين. وبذلك تهمل غالبا إمكانية مساعدتها في وضع العلامة التجارية في موضع إيجابـي في العقلين الاعتيادي والتنفيذي للزبون.

تتألف العلاقات العامة من عدة مكونات تعمل بصورة فعالة مع بقية أجزاء الحملة التسويقية لبناء صورة إيجابية للشركة أو العلامة التجارية. وبوجه عام، تسعى إلى إيجاد انطباع إيجابـي لدى عامة الناس عن المؤسسة أو المنتج، وذلك عن طريق العمل مع وسائل الإعلام وتزويد منظمي التقارير بالمعلومات وكتابة مقالات كاملة في الصحف والمجلات، وتصوير أفلام فيديو لبثها عبر التلفزيون أيضا. ولأن هذه الرسائل تقدَّم مجانا، فإنها تصبح عند تلقيها جزءا لا يتجزأ

من القصص الإخبارية، وهذا يحسن مصداقيتها. والأهم أن عروضا من هذا النوع تتسلل مخترقة نظامنا الدفاعي المتطور ضد الإعلان. ويعدّ هذا جزءا من مشكلة العلاقات العامة؛ إذ تبدو متسللة ومخادعة.

وقد تكون العلاقات العامة فاعلة أو منفعلة، مبادرة أو مجرد ردّ فعل على ما يحدث في السوق. وحين تكون فاعلة ومبادرة تعمل على تشكيل الرأي العام عبر إدارة العلاقات مع الوسائل الإعلامية المتعددة، وإعداد الناطقين باسم الشركة، وإيجاد استراتيجيات تبقي العلامة التجارية مرئية وظاهرة لعامة الناس. وتساعد المؤسسات الخيرية العامة - مثل دار رونالد مكدونالد التي ترعى المتاحف وحدائق الحيوان - الشركات على الظهور بمظهر المؤسسات الاجتماعية الصالحة. وعندما تنجح هذه الاستراتيجية، يرتبط اسم الشركة بالمشاعر الإيجابية داخل العقل الاعتيادي.

أما عندما تتحول العلاقات العامة إلى ردّ فعل فقد يسبب الضرر. ويمكن للأزمات، سواء كانت بسبب الشركة أم لا، أن تقوض جهدا استغرق سنوات لوضع العلامة التجارية في الموقع المناسب. فمن مأساة التلاعب بعقار تايلنول إلى نكبة شركة إكسون (في فالديز)، يمكن لحدثٍ واحدٍ أن يحطم روابط الثقة بين الشركة وعامة الناس. وهنا يتطلب الأمر رد فعل سريعا وقويا يطمئن السوق ويؤكد أن الشركة تدرك أبعاد المشكلة وأنها تعمل قدر المستطاع على معالجتها. أما الهدف فهو استعادة موقع العلامة التجارية الذي احتلته قبل الأزمة في الخريطة الإدراكية الذهنية للزبائن. لكن رد الفعل السلبـي سيكون عنيفا إذا تركت الشركة انطباعا بأن جهدها مجرد علاقات عامة لتحسين صورتها. والأسوأ أن يحاول أحد ممثلي الشركة الدفاع عن قضية خاسرة يتعذر الدفاع عنها. وهناك مثالان معبران لوسائل الإعلام على الأسلوب الصحيح والأسلوب غير الصحيح لمعالجة الأزمات.

تُعَدُّ أوبرا وينفري صناعة بحدِّ ذاتها. فبرنامجها التلفزيوني ومجلتها وشركة الإنتاج التي تملكها ومساعيها الإنسانية والخيرية الحثيثة مرتبطة بصورة وثيقة بشخصها، بحيث يصعب تحديد الحدود الفاصلة بين الشخص والشركة. وتُعَدُّ وينفري رمزا، أي أنها تشغّل موقعا مميزا في العقل الجماعي للثقافة. ففي سنة 1996 أنشأت نادي كتاب أوبرا. وبلغ نفوذها حدّا جعل اختيار ناديها لأي كتاب مغمور الكتاب الأكثر رواجا ومبيعا.

وفي سنة 2005، اختارت وينفري مذكرات جيمس فري ملايين الأجزاء الصغيرة، التي يفترض أنها قصة حقيقية لرحلة الكاتب مع الإدمان على الكحول والمخدرات والجريمة. واعتمادا على توصية وينفري العاطفية، تجاوزت مبيعات الكتاب الكتب الأخرى كلها، باستثناء سلسلة هاري بوتر. وعندما وُضعت كثيرٌ من مزاعم فري

موضع المساءلة والتشكيك، دافعت وينفري في البدء عن المؤلف. ولكن عندما صدق الناس التهم وكذبوا الكاتب، أدركت وينفري أن مصداقيتها أصبحت على المحك. فاستضافت الكاتب في برنامجها بعد أربعة أشهر من اختيار كتابه في نادي أوبرا للكتاب، حيث استجوبته بقسوة لا تعرف الرحمة. ولم تجبره على الاعتراف بأكاذيبه فقط، بل أحضرت الناشر إلى برنامجها ليشرح السبب وراء عدم وضع الكتاب في فئة القصص الخيالية.

تعرف أوبرا أن نجاحها مبني على الثقة. ويشرح المثال الثاني ما يحدث عندما تفقد إحدى الشركات الرؤية وتنقض وعد علامتها التجارية.

يمكن تقديم الحجة على أن الصحافة تغيرت في أميركا مع حرب فيتنام واستقالة ريتشارد نيكسون. وعلى الرغم من اختيار الأميركيين والتر كرونكيت بوصفه الشخص الأكثر مدعاة للثقة في الولايات المتحدة، إلا أن جيلا من الصحفيين يعتبرون وودوارد وبيرنستين نموذجين يحتذيان. فقد بدا لجيل جديد من المحررين النشيطين أن إسقاط الحكومة أو إيقاف الحرب هدفان يمكن تحقيقهما. وأصبحت فكرة المراقب النـزيه والموضوعي والحيادي مفارقة تاريخية عتيقة لأكثرهم طموحا.

يعتبر دان راذر بالتأكيد نموذجا للصحفي الطموح. فقد خاطر بحياته وسط الأعاصير أو في فيتنام وأفغانستان اللتين مزقتهما الحرب للحصول على الأخبار، فسطع نجمه بسرعة في شبكة سي بـي أس CBS. وأظهر عدم احترامه لرموز السلطة بدلا من أن يجذب إليه الكثير من أفراد جيل ازدهار المواليد. احتل راذر الموقع الأول في الصحافة التي تبث عبر شاشة التلفزيون سنة 1981، ليحل محل الرمز الشهير كرونكيت. بقي راذر في هذا المنصب طوال 24 سنة، ولكن في أثناء ذلك، تراجعت محطة سي بـي أس CBS من المرتبة الأولى إلى الثالثة بين الشبكات الإخبارية، وذلك مع تراجع نسبة المشاهدين. وفي سن الثانية والسبعين، بدا أن نجم راذر يأفل وأنه يعتمد على ماضيه المتميز في المهنة. لكن أوضح أنه لا يزال يملك ما يكفي من الطموح والعزيمة ليحتل منصب رئيس المحطة.

وفي الثامن من أيلول/سبتمبر سنة 2004، صرح راذر في الجزء الثاني من برنامج 60 دقيقة أنه يملك وثائق حاز عليها من قائد الحرس الوطني في إدارة جورج بوش الابن. كانت الوثائق نسخا، إلا أن راذر أكد للأمة أنها صحيحة وطبق الأصل. وفي بضع ساعات، أظهرت مواقع عديدة على الإنترنت أن الوثائق التي تعود لسنة 1972 تبدو على نحو مريب كأنها صنعت باستخدام برنامج مايكروسوفت وورد. وأظهر مزيد من الاستقصاء أن أحد الموالين للحزب الديمقراطي هو مَن زوده

بالوثائق، وأكدت مقابلة أجريت مع سكرتيرة القائد أنها لم تطبع الرسائل. ورفض خبير قناة سي بـي أس CBS أن يؤكد صحة هذه الرسائل وأصالتها، داعيا الشركة إلى الاستعانة بخبير آخر.

كان ردّ فعل راذر على العاصفة التي أثارها بنفسه مناقضا لردّ فعل وينفري. ففي البداية تشبث بإصرار بزعمه أن الوثائق أصلية، وأكد أن كل من يخالف ذلك هو شخص متحيز حزبيا. ورفض الإقرار بارتكابه - هو والمحطة - أي خطأ، وبدا أنه مستاء من اتهامه بالتورط في القضية. وفي تحول غريب في نهاية المطاف، اعترف أخيرا بأن الوثائق قد تكون مزورة، إلا أن القصة دقيقة والحادثة صحيحة.

ونظرا لكون راذر صحفيا متمرسا، يصعب فهم كيف يبث شخص بخبرته ومؤهلاته على الهواء قصة ترتكز على وثيقة لم يتيقن من صحتها ثم يمتنع عن ذكر حقيقة أنها جاءت من سياسي حزبـي ناشط. ويعادل التأثير السيئ لهذه القضية على محطة سي بـي أس CBS، الوضع المعقد الذي نتج عن فصل أربعة موظفين وتقاعد راذر المبكر ومثّل كابوسا للعلاقات العامة. وأخيرا شكلت لجنة تحقيق أصدرت تقريرا علنيا جعل المؤسسة برمتها تبدو متحيزة وتفتقر إلى الحرفية المهنية، وهو رأي كانت تحاربه طوال سنين. ومن المفارقة أن القضية عرفت باسم فضيحة راذر غيت (تشبيها لها بفضيحة ووترغيت).

حين اعتبرت العلاقات العامة جزءا استراتيجيا من فرع التسويق، تمكنت من المساعدة في الحفاظ على التزام الشركة بمبادئها الجوهرية. فقد عادت أوبرا وينفري وشركة تايلنول أقوى مكانة من حالهما قبل الأزمة التي عصفت بهما بسبب الاستجابة الصادقة والأمينة التي دعمت البيانات التصريحية العلنية. ولكن عندما تبدو الاستجابة للأزمة مجرد علاقات عامة، يكون الضرر أعظم. فقد بدت مساعي العلاقات العامة في حالتي دان راذر وشركة إكسون (في فالديز)، مجرد علاقات عامة متعالية وتفتقر إلى الصدق والإخلاص. فشل راذر بفهم ما فهمته وينفري على الفور: على جمهورك أن يثق بك. وعلى الرغم من أن راذر بدا مصدقا للتقرير، إلا أنه فشل في إدراك أن الصدق والنـزاهة يفوقان في الأهمية الحصول على قصة إخبارية.

في نهاية المطاف، تتعلق العلاقات العامة بإيجاد وعد العلامة التجارية والحفاظ عليه بين الشركة والجمهور. وللقيام بذلك بأسلوب فعّال، يجب أن تتمكن العلاقات العامة من التأثير في عملية اتخاذ القرار الداخلي وفي الإدراك الخارجي.

الثقة بالعلامة التجارية

تعتبر العلامة التجارية مفتاح تعويد الزبون بأسلوب ناجح. ولكي

يجعل الزبائن الشراء آليا وقرارا اعتياديا، يجب أن يثقوا بالعلامة التجارية. أما غياب الثقة فيبقي القرار تحت سيطرة العقل التنفيذي. فقد يختلف الناس اختلافا هائلا في استعدادهم الأولي للثقة، ولكن عند خيانة الثقة لن تضع الغالبية العظمى من الناس مرة أخرى ثقتها الكاملة بمن خان الثقة. وبالمقابل، عندما تُبنى الثقة، سيرغب الزبون بالحفاظ على علاقته مع العلامة التجارية، ويرفض العروض التي تقدمها العلامات التجارية المنافسة. فالولاء يأتي من الثقة.

ويكشف تقرير من جمعية علم الأشعة في أميركا الشمالية أن العلامات التجارية المعروفة تحفّز الاستجابات العاطفية الإيجابية في أدمغتنا. وتظهر هذه الحوافز المنشطة القوية بغض النظر عن صنف المنتج، فالعلامة التجارية هي ما يتحكم بعقولنا، لا المنتج. والمجالات المتأثرة ترتبط بمعرفة الذات والمكافآت.

لا يخلص الزبائن للعلامة التجارية كما يخلصون لأصدقائهم أو لأزواجهم. ولا يشعرون بأنهم يخونون الشركة إذا اشتروا علامة تجارية منافسة أو تسوقوا في متجر منافس، إلا إذا ربطتهم صداقة مع أشخاص معينين في تلك الشركة. فالزبائن يخلصون للعلامات التجارية الموثوقة لأن هذه المنتجات تجعل خياراتهم سهلة وبسيطة. إن شراء منتج يحمل العلامة التجارية المنافسة يعني إشراك العقل التنفيذي.

ولبناء الثقة، ينبغي أن تفهم الشركة ما تعد به علامتها التجارية. فما تعد به العلامة التجارية هو الصفقة، أي العقد بين الزبون والشركة؛ لكنه عقد غير مكتوب. فعن طريق تحقيق الشركة المستمر وعد علامتها التجارية، تسهّل انتقال القرار من العقل التنفيذي إلى العقل الاعتيادي. أما العلامات التجارية التي تفتقر إلى وعد صريح فلا تحدث أي فارق مميز، وتفشل في احتلال موقع حصين في المخزونات الاعتيادية للزبائن.

ويظهر هذا سبب عدم المبالغة في دور العلامة التجارية في السلوك الاعتيادي. فالعلامة التجارية هي العامل الأساسي في مقدرة الزبون على جعل قرار الشراء آليا. إذ تقوم الشركات بعمل جيد حين تسوّق باستمرار هوية علامتها التجارية داخليا وخارجيا. ولا يكفي المدير المسؤول عن العلامة التجارية فهم رؤيتها واستراتيجيتها، لأن بإمكان القرارات التي يتخذها المديرون والمسوقون والمديرون التنفيذيون الآخرون، أن تؤثر في إدراك الزبون للعلامة التجارية.

إن القرارات التي تؤثر في العلامة التجارية قد تأتي من أي مكان، مثل الأقسام المالية والقانونية. فقد خسرت شركة بلوك باستر[57] مليون دولار في الربع الأول بعد إلغاء رسوم التأخير، لكن السياسة كانت كابوسا للشركة حيث تحول الزبائن إلى شركة نيتفليكس، التي لا تفرض رسوما متأخرة. الشركات اللاسلكية مولعة بالرسوم الجزائية

التي تفرضها على الزبائن الذين يتجاوزون عدد الدقائق الشهرية أو ينسحبون قبل انتهاء مدة العقد. شاركتُ في نقاشات لا تحصى مع مديرين تنفيذيين في شركات لاسلكية يدافعون عن هذه السياسات. فمن وجهة نظر مالية، تبدو هذه القرارات سهلة؛ فهي تولّد أرباحا بالمليارات. لكن التكلفة تقاس بمعدلات تحول الزبائن إلى شركات أخرى، والتي تكلف المليارات أيضا. يشير فريد ريتشيلد - زميل شركة باين ومؤسس جمعية الزبائن الموالين لها - إلى مثل هذه الأساليب بوصفها تولّد أرباحا لا تفيد.

تعتبر خيانة الثقة في العلاقات التجارية خيانة شخصية. فعندما أوصى سمسار البورصة شركتي باستثمار منتج علمت أنه سيمنحه عمولة ضخمة، لكن لم يحبذه المخططون الماليون، لم أتردد كثيرا قبل أن أصرفه من الخدمة. جعلتني التجربة أشعر بالغضب والتعرض للخيانة. فلو لم أكن أثق به، لعملت على تقويم كل قرار ونصيحة قدمها، فلماذا أدفع له أصلا؟

وقد تعاني العلامات التجارية أيضا عندما تحدث تغييرات في المنتجات، أو الخدمات، أو التسعير، أو قنوات التوزيع. فقرارات الاقتصاد في النفقات التي تبدو معقولة في برامج الحسابات (النظرية) قد تثبت أنها كارثية إن انتهكت إدراك الزبون لوعد العلامة التجارية. فالكثير من الشركات التي نقلت أقسام خدمة الزبائن إلى الخارج عانت تدهورا واضحا في تقديم مستويات مقبولة من خدمة الزبائن. وعلى نحو مشابه، فإن الاستبدال بالمكونات غير المكلفة وخفض مستويات الخدمة يمكن أن ينقضا الوعد الذي تقطعه العلامة التجارية.

أصبحت العلامة التجارية تمثل مجمل تجربة الزبون مع المنتج أو الشركة. في بعض الأحيان يكون انتهاك واحد للوعد الذي تقطعه العلامة التجارية كافيا لتدميرها، كما أثبتت منتجات الأطفال التي صنعتها شركة نيلسن وسببت طفحا جلديا. ولكن العادات عنيدة، تولّد عطالة الزبون وجموده. وعندما تخفض الشركات من جودة منتجها أو خدمتها، فإننا لا نرى - في الحالة النمطية - ارتداد عدد كبير من الزبائن عنها وتحولهم إلى منتجات منافسة. بل تستمر الغالبية العظمى منهم بشراء المنتج بالطريقة التي اعتادوها دوما. ولا تزيد الخسارة عادة عن 5 بالمئة من الاستنـزاف الطبيعي (للزبائن). وأي شيء يتجاوز ذلك يعد مؤشرا واضحا على أن التغيير كان خطأ، وهذا يجبر الشركة على التراجع وتصحيحه.

وقد يحجب سلوك زبائننا الاعتيادي أخطاءنا، معطيا الانطباع غير الصحيح بأن القرارات التي تخفض التكاليف وتؤثر في الجودة هي قرارات مبررة. ولكن سواء أكنت منتجا لمشروب تعتمد أسلوبا خاصا

لتقصير مدة تحضيره، أو بائع تجزئة بدأت تفرض رسوما على السلع المعادة، فقد ينتهي بك الأمر إلى نقض وعد علامتك التجارية والتسبب بانحدار طويل الأمد في نمو الشركة وربحيتها.

العلامة التجارية المادية/المتعينة

أحد المكونات الأساسية لمقدرة العلامة التجارية على مساعدة الزبائن في جعل عملية الشراء آلية واستخدام المنتج تمثله سماتها المادية المميزة. ويشمل تعريف جمعية التسويق الأميركية للعلامة التجارية الاسم أو التعبير أو التصميم أو الرمز الذي يميّز المنتجات والخدمات عن العروض المنافسة.

تنشأ العادات من تكرار السلوك في ظروف أو سياقات ثابتة. فأي منبهات تترافق مع السياق تصبح إشارة تلميحية تطلق السلوك. وتكمن قوة العلامات التجارية في قدرتها على أن تصبح هي الإشارة التلميحية، أو تغدو جزءا من السلوك الاعتيادي الذي تحفزه الإشارة وتنشطه.

واجهت شركة إنتل Intel معضلة تسويقية أثارت التحدي إلى درجة لا تصدق: كيف تقوي صورة علامتها التجارية المفضّلة مع أن منتجها الرئيسي مخبأ عن عيون الزبائن الذين يشترونه. وكانت حملة إنتل في الداخل فعّالة لأنها جمعت حملات إعلانية مركّزة ومرئية، مع شعار الشركة على الجزء الخارجي من جهاز الحاسوب. لكن لم تشارك شركة كومباك Compaq - رائدة السوق آنذاك - في الحملة، على أساس أنها ستضعف قيمة علامتها التجارية. ولكن الحملة نجحت لدرجة أن شركة كومباك أذعنت في النهاية لأن الزبائن - قبل الشراء - كانوا يتفحصون حواسيبها للتأكد من أن معالج إنتل موجود داخلها.

وقد يصبح كل مظهر وجانب من المنتج إشارة تلميحية، خاصة شعارات العلامة التجارية ورموزها وأسماؤها وتغليفها. كانت رنة إنتل جزءا لا يتجزأ من ارتقائها الناجح نحو وعي الزبون. فعندما يتسوق الزبائن باستخدام القيادة الآلية، فإنهم يعتمدون على تآلفهم مع المظهر المادي للمنتج، الذي يشمل تغليف المنتج ووضع العلامة التجارية عليه، وذلك لجعل سلوكهم آليا. إن شكل زجاجة كوكا كولا التقليدي هو جزء لا يتجزأ من عدد هائل من الحملات التسويقية. وبالمثل، فإن الأشكال المادية الخارجية للمتاجر والمطاعم والمواقع الإلكترونية يمكن أن تؤدي دور الإشارات التلميحية التي تنشط سلسلة واسعة من السلوكيات.

أي تغيير في الشكل يمثل مخاطرة محتملة بإلغاء المنبه الذي يؤدي دور الإشارة التلميحية. وقد اختبرتُ ذلك شخصيا منذ مدة قريبة عندما مررت بالقرب من علبة التوابل الإيطالية المنكهة التي كنتُ أبحث

عنها. ففي خطوة لتحديث المظهر، غيّر المصنّع مظهر العلبة تغييرا جذريا، ولا سيما لونها المميز. ولأنني كنتُ أتبع الأسلوب الآلي، لم أشاهد العلبة. ولم أتمكن من العثور عليها إلا لأنها كانت ضمن لائحة مشترياتي ولأن البائع وضعها في المكان ذاته تماما على الرف.

ويمكن للعلامة التجارية أن تكون جزءا من الاستجابة الاعتيادية لإشارات تلميحية أخرى تنبّه السلوك. فالذهاب إلى المقهى ينبّه عادة الرغبة بتناول المشروبات. إن فهم سياق شراء الزبون للمنتج أمر حاسم لفهم طريقة الاكتشاف القائمة على التجربة والخطأ التي يستخدمها.

ثمة مثال آخر يشرح هذه النقطة حيث تقول سريفاتسا الباحثة في مجال الأدوية: "قد يشتري المتسوقون أدوية غير مسجّلة لأنفسهم، ولكنهم يشترون الأدوية التي تحمل العلامات التجارية المشهورة لأحبائهم. من الناحية الذهنية، يعلم هؤلاء أنها متشابهة، ولكن من الناحية العاطفية، يريدون أن يشعروا بأنهم لا يبخلون على أبنائهم أو أزواجهم/زوجاتهم". فالسياق هو الذي يقرر أسلوب الشراء القائم على التجربة والخطأ.

تعتبر العلامة التجارية تمثيلا ماديا متعينا للمنتج أو لهوية الشركة، ومجمل التجربة التي يخوضها الزبائن معهما. وكلا التعريفين ضروريان لتشكيل العادة. فمن المهم ملاحظة الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين لفهم كيفية تفاعلهم مع العلامة التجارية.

وعلى الرغم من أن أي تغيير في المنتج يمكن أن يؤثر في إدراك العلامة التجارية، إلا أنني أتناول التسعير وقنوات التوزيع بصورة منفصلة لأنهما يؤثران تأثيرا عميقا في تشكيل العادة.

الأبحاث التسويقية

يتحول التسويق - بوصفه فرعا معرفيا - بصورة متسارعة إلى علم، وذلك عبر التقدم الذي حدث في تقنيات البحث. فمن التنقيب في البيانات إلى تعقّب السلوك، وفر التقدم الأخير في اكتساب البيانات وتحليلها مستوى متزايدا من الثقة للمديرين لاتخاذ القرارات، من الناحية النظرية. لكن على الرغم من توافر هذه المعلومات كلها، يبدو أن المديرين التنفيذيين والمديرين يرتكبون الأخطاء القديمة نفسها تقريبا. ويبدو أيضا أنها ناتجة عن الحدس أو الرؤية، وأن حالات الإخفاق والفشل العديدة أصبحت منطقية بعد معاينة البيانات.

وفي خضم هذه المعضلة تكمن حقيقة أن معظم الأبحاث التي أجريت على السوق ركزت الفحص والاستقصاء على العقل التنفيذي، في حين أن العقل الاعتيادي هو القوة الموجهة. لذلك فإن المعرفة التاريخية التي اعتمد عليها المديرون قليلة القيمة والفائدة؛ لأنها

مؤسسة على فرضية غير صحيحة يقول إن زبائننا يعرفون سبب تصرفاتهم. ولا يمكن المبالغة في تأكيد ذلك؛ لأن أغلب ما نظن أننا نعرفه مرتكز على هذا الافتراض غير الصحيح. وهذا هو السبب وراء بقاء معدلات فشل تقديم المنتج الجديد على حالها، واستمرار تحول الزبائن إلى منتجات منافسة، بغض النظر عن مستويات رضاهم.

ربما يرغب المديرون بتصديق أبحاث التسويق، إلا أن نوازعهم الداخلية تجعلهم لا يعتمدون كثيرا على البيانات. وبدورهم، يشعر الباحثون في مجال التسويق بالإحباط لعدم الاعتراف بأهمية إسهامهم وقيمته. والمطلوب فهم ما تقيسه البيانات بالفعل، سواء أكانت معلومات تم الحصول عليها من العقل التنفيذي أو من العقل الاعتيادي.

ساعدني الحظ في الدراسة والبحث تحت إشراف الدكتور ناريش مالوترا، أستاذ التسويق وعضو مجلس إدارة معهد جورجيا للتكنولوجيا. غرس الدكتور مالوترا - أحد أغزر الباحثين إنتاجا في العالم - في داخلي احتراما شديدا لشمولية البيانات التي قدّمها ودقتها: من جمعها إلى تحليلها إلى استخلاص النتائج منها. ويعتبر كتابه التدريسي الأبحاث التسويقية أحد أهم الكتب التي تتناول هذا الموضوع، وقد اعتمدته الجامعات في شتى أنحاء الولايات المتحدة. وتحت رعايته، تعلمتُ كيف أختار منهج البحث لأطبقه على مسائل تسويقية محددة. فبعد جمع البيانات، تعلمت تطبيقها على سلسلة واسعة من التحليلات الإحصائية الصارمة الفردية أو المتعددة، بدءا من التحليل التراجعي البسيط وانتهاء بالنماذج السببية. الدكتور مالوترا متشبث بالشمولية الإحصائية، ويؤكد وجوب أن تخضع كل خطوة في البحث لاختبارات الإثبات الداخلية والخارجية.

وحين جمعت هذا التدريب مع تجربتي في تدريس الإحصاء طوال خمس سنوات، أصبحتُ مؤيدا قويا لأبحاث التسويق، وتسليح المديرين بالمعرفة، لا بالمعلومات فقط. ويمكن تلخيص موقفي كما يأتي: "كلما زاد التحليل الكمي، كان ذلك أفضل". وفي ضوء ذلك، نظرتُ إلى معظم الأبحاث النوعية بوصفها تفتقر إلى المنهجية العلمية الصارمة والموثوقية والدقة الإحصائية.

واعتمادا على الاكتشافات الموضحة في الفصل الثاني، خضع موقفي تجاه أبحاث السوق إلى تعديل عميق. فقد قسم الخبراء المتخصصون بأبحاث السوق الدراسات إلى فئتين: نوعية وكمية. وفي العادة، تستخدم المناهج النوعية عينات صغيرة ذات بنى مفتوحة النهايات، مثل المجموعات التمثيلية والمقابلات الشخصية المفصلة. في حين أن الأبحاث الكمية تشمل طيفا واسعا من التقنيات، من الملاحظة البسيطة إلى النمذجة الحسابية المتقدمة. وغالبا ما ينظر

الباحثون إلى الأبحاث النوعية والأبحاث الكمية بوصفهما طريقتين متتامتين، فالأولى توفر الرؤى التي يمكن تفحصها بواسطة الثانية. تعاني الطريقتان كلتاهما من نقطة الضعف نفسها: كثيرا ما تخفقان في تعرف العادات والسيناريوهات غير الواعية التي ترشد سلوك الزبون وتوجهه فعلا.

ومع ذلك تُجمع كميات كبيرة من البيانات وتحلل بأدوات إحصائية قوية يمكن أن تزود المديرين برؤى عميقة وثاقبة. لكن كيف يفرق المديرون بين البيانات الموثوقة وتلك التي تحتاج إلى الحذر لدى استخدامها؟

الفارق الأساسي هو: هل جمعت البيانات اعتمادا على العقل الاعتيادي (السلوك الفعلي أو التقنيات المفصلة والمتعمقة)، أو العقل التنفيذي (عمليات المسح، والاستبيانات، والمجموعات التمثيلية). وعندما شرحتُ هذا الفارق المميز لرئيس الشركة الاستشارية لقواعد البيانات مجموعة تحليل التسويق (في مدينة كنساس)، آلان فيبر، فهم الصلة على الفور: "ما تعنيه هو وجوب النظر إلى قاعدة البيانات لا بوصفها سجلا للصفقات، بل سجلا لسلوك الزبون فعلا". إذ تمتلك الشركات كميات هائلة من المعلومات، وهي في الواقع قاعدة بيانات سلوكية.

هنالك تقنيات عديدة ومتنوعة لاستخلاص القيمة من هذه البيانات. فاستخراج البيانات والتنقيب فيها أسلوب قوي وفعال في فحص عمليات الشراء والبحث عن الارتباطات المهمة غير الظاهرة للتحليل الإحصائي التقليدي. لكن نستطيع استخدام تشكيلة متنوعة من الأساليب الإحصائية لاستخلاص فهم أفضل لما يفعله الزبائن، والأهم ما سيفعلونه في المستقبل. ويشير عدد كبير من الدراسات البحثية إلى أن الزبائن الحاليين يرسلون - في أغلب الأحيان - إشارات برقية تدل على نياتهم المستقبلية عبر التغييرات في أنماط الشراء. فهل تعرف مؤسستك المؤشرات السلوكية للزبائن الذين يوشكون على التحول إلى المنتجات المنافسة؟

الحضور الإلكتروني للشركة يقدّم أيضا كمية ضخمة من البيانات التي يمكن تحليلها ثم التصرف وفقا لهذا التحليل. ولكن قلة من الشركات تدمج حضورها على شبكة الإنترنت مع قواعد بيانات زبائنها في عملية معالجة منظمة.

يتطلب الحصول على البيانات النوعية من العقل الاعتيادي مقاربة غير مباشرة إلى حدٍّ ما. وكما شرحنا من قبل، يمكن للاستعارات المجازية أن تمثل أداة شديدة الفعالية في كشف تأثير العقل الاعتيادي. أما صعوبة هذه المقاربة فتكمن في أنها تستهلك وقتا طويلا، وتتطلب خبيرا متمرسا في إجراء المقابلات، ولا تثبت صحة

النتيجة الإحصائية. إلا أن الرؤى المستمدة من هذا النوع من الأبحاث قد تكون عظيمة الفائدة لمديري الإنتاج والمسوقين ومصممي المنتج.

تلتقط المناهج الكمية - مثل التحليل المشترك - التأثيرات غير الواعية. وفي هذا الإجراء الإحصائي، يرتب المستطلعون أو من يجرى البحث على خياراتهم على لائحة تشكيلة متنوعة من صفات المنتج وسماته، مثل اسم العلامة التجارية، والسعر، والخصائص، والميزات. ونظرا لأن المتغيرات التي تعرض على من يجرى البحث على خياراتهم تتجاوز قدرة العقل التنفيذي على الاستيعاب، فإنها تستخدم سيناريوهات العقل الاعتيادي غير الواعية.

يؤكد دونالد نورمان وهاري ويست أهمية أن يلاحظ المصممون الزبائن الحقيقيين في أوضاع الواقع الحياتي الفعلي. فالملاحظة مهمة أيضا في أبحاث السوق. والحصول على هذه المعلومات وتطوير طريقة لنقل الرؤى الناتجة أمر حاسم الأهمية لمقاربة السوق. إن المديرين والمديرين التنفيذيين الذين لا يكملون تقارير الأبحاث مع الزيارات الميدانية إلى مكان عمل زبائنهم ومتاجر تسوقهم وأمكنة إقامتهم لن يفهموا أبدا نتائج الأبحاث.

الشركات الذكية في السوق هي الرائدة في جمع الأبحاث السلوكية مع تقنية اقتفاء أثر الزبائن في أثناء تنقلهم في المتاجر وعبر المواقع الإلكترونية. ويساعدنا هذا النوع من المعلومات على فهم الأنماط السلوكية الأساسية لحياة زبائننا، لكن هذه المعلومات وحدها لن تكشف المؤثرات الاجتماعية والعاطفية المعقدة والمراوغة التي تقود السلوك وترشده بصورة غير مرئية.

سيكشف العقد الآتي بدون شك مزيدا من مضامين العقول المتعددة في الدماغ. وهذا يتيح عددا هائلا من الفرص للشركات لمراجعة سياستها التسويقية وإعادة تحديد موقعها، وذلك للتوصل إلى درجة أفضل من التنسيق والتلازم مع كيفية تفاعل الزبائن فعلا مع علاماتها التجارية.

القسم الثالث   درِّب زبائنك على الولاء والوفاء

الفصل السابع: غوغل والسجائر.

الفصل الثامن: التدريب السلوكي.

الفصل التاسع: التسويق السلوكي: كيف يصبح منتجك عادة لدى زبونك.

الفصل العاشر: الخطوات الأربع للتسويق السلوكي.

الفصل الحادي عشر: الحفاظ على العادة.

الفصل الثاني عشر: قوة العادات: السلاح ذو الحدين.

7 غوغل والسجائر

"نحن لا نبيع حبوب النعناع؛ نحن نبيع السجائر. وهي مهدّئة ومتوافرة... وتسبّب الإدمان. لقد تم تصنيع هذا المُنتجَ لأجلك".

التدخين سيقتلك. فهو يسبب لك السرطان. ويصيبك بمرض انتفاخ الرئة. ويجعل نَفَسك كريها. وعندما تدخّن ستظهر تجاعيد صغيرة حول فمك. آن لك أن تعرف وتصدّق هذا كله، لكنّ الأمر يغدو عديم الأهمية بالنسبة إليك إن كنتَ مدمنا على تدخين السجائر. فأنت واعٍ ومقتنعٌ تماما بأنَّ التدخين يهدد حياتك، إلا أن العقل اللاواعي لديك يحثك دوما على مدّ يدك لتتناول علبة السجائر الموجودة في جيبك أو حقيبتك.

هذا ويعود نصف مرضى سرطان الرئة إلى التدخين بعد مرور سنة على إجراء العملية. وحجم هذه الإحصائية يوضح، على نحو جازم، قوّة العقل الاعتيادي. فعلى الرغم من أنَّ جزءا من رئتك قد تم استئصاله لأنك تستنشق ذلك السمّ، لا تزال هناك دارات عصبية في المنطقة الحوفية من دماغك تتوق بشدة إلى تدخين سيجارة. وعملية الإدمان هذه تزودنا برؤية فريدة لآليات عمل العادات.

النيكوتين، وهو العنصر المسبب للإدمان في السجائر، مادة شديدة السمية، فهو يمثل الآلية الدفاعية لنبات التبغ ضد الحشرات؛ وعند مقارنة قطرة منه بقطرة من مادة الستريكنين أو سم الأفعى الجرسية الأميركية، نجد أن تأثيره يفوق تأثير هذين السمين. ولكنه، في الدماغ البشري، يعمل على إطلاق الدوبامين، الناقل العصبـي المرتبط باللذة والمكافأة في الجهاز الحوفي، وهذه هي الدارة العصبية نفسها التي يؤثّر فيها الكوكايين. وعلى الرغم من أنَّ النيكوتين يُعد منشطا، غير أنه، وعلى نحو متناقض، يثير مشاعر الاسترخاء والتحفيز معا، وذلك وفقا للحالة الجسدية والذهنية لمستخدمه.

عملتُ مستشارا ومدير برامج في مراكز لمعالجة الإدمان على الكحول والمخدرات طوال عدة سنوات. ومع أنه كان من الصعب جدا شفاء المرضى من إدمانهم على الكوكايين والكحول والمهدئات، إلا أن التخلص من الإدمان على التدخين كان أكثر صعوبة. وأعتقد أن التأثير المزدوج للإثارة الجسدية والتهدئة العاطفية لهذا النوع من الإدمان هو ما يجعله مشكلة صعبة الحل. فإن شعر المدمن بالقلق، ولّد لديه قلقه الحاجة إلى تدخين سيجارة لتخفيف توتره، وإن شعر بالتعب، فإنه يعلم أن تدخين سيجارة سيعطيه دفعا ونشاطا. ويعمل التدخين عمل مخفف الشهية، وهذا ما يجعله شائعا لدى النساء. ولأن التدخين ليس ممنوعا

قانونيا، فقد طوّر المدخنون مئات التلميحات في محيطهم اليومي ليشعلوا سجائرهم.

إن معرفة حقيقة أن الدماغ الاعتيادي مسؤول عن أغلب سلوكياتنا تساعدنا على فهم السلوك المجنون للمدمن. فالمدمنون يتصرفون، استجابة للتلميحات الآتية من محيطهم الخارجي أو من داخل أجسادهم، وفقا لعادات قوية تتولد خارج نطاق إدراكهم. وقد يتمكن العقل التنفيذي من إيقاف هذه العملية بعض الوقت، لكن ذلك يكلفه ثمنا نفسيا كبيرا. وعندما يصيب المدمن التعب أو تشوش الذهن تعود إليه عادته، حاقدة منتقمة هذه المرة. وفي الحقيقة، يجند العقل المدمن العقل التنفيذي الذي يرفض بعناد تأثير المخدِّر.

يعتبر الإدمان الدرجةَ القصوى في تشكل العادة. فهنا تتحطم آلية التغذية الراجعة ويجبر المدمن على الإسهام في سلوك ينطوي على إيذاء الذات. فالمواد المخدرة، مثل النيكوتين والكوكايين والكحول، تعيق عملية التشكل الطبيعي للعادة، عبر التدخل في عمل النواقل العصبية والمستقبلات الحسيّة. إلا أن هذه العملية الممرضة والمؤذية توضح لنا ما لا نلاحظه معظم الوقت: عاداتنا اللاشعورية تتحكم بنا. وعندما يؤدي هذا النظام وظيفته بطريقة صحيحة تعمل هذه النواقل العصبية والمستقبلات الحسيّة على تدريب الدماغ على الاستجابة لمؤثرات المحيط على نحو مؤثر وفعال، بدون اعتراض العقل التنفيذي. وعلى الرغم من أن السلوك الاعتيادي لا يتخذ سمة الإلزام أو الإجبار التي يتّسم بها الإدمان، فإنه يمتلك نوعا مشابها من القوة، الأمر الذي يقودنا إلى الحديث عن غوغل.

أخبرني مارك هاتشسن - الباحث ومدير المشروعات في شركتي، والمخطِّط لجدول مواعيدي اليومية، وصديقي منذ مدة بعيدة - عن محرك البحث الجديد والعظيم هذا في أواخر سنة 1998 أو في بداية سنة 1999، بعد وقت قصير من إطلاق غوغل للمرة الأولى (مع أنه كان الثاني). كنتُ أعمل وقتها لحساب شركة صغيرة للاستشارات والأبحاث، وأصبحت الإنترنت مصدرا معرفيا ضخما خفّف من ذهابـي إلى المكتبة. في أوائل التسعينيات، في أثناء إنجاز بحث تخرجي، كنت قد بدأتُ باستخدام محرك أرشي Archie للبحث عبر الشبكة العنكبوتية العالمية الناشئة، وبعد تخرجي من الجامعة تنقّلتُ عبر مجموعة من محركات البحث من ضمنها إكسايت Excite وليكوس Lycos وألتافيستا AltaVista. وبحلول سنة 1999 كنتُ أستخدم محركات بحث متنوعة، أحدها لكتابة المقالات التجارية، وآخر للمعلومات العلمية، وثالث لموضوعات تتعلق مثلا بالفنادق والمطاعم. وما إن بدأت باستخدام غوغل حتى غدا محرّك البحث الأثير لدي.

كان غوغل يتمتّع بقدرة خارقة على إعطائي ما أبحث عنه بالضبط،

عبر الرابط الأول أو الثاني، وقدم لي النتائج بسرعة مذهلة. وهكذا، مثل مئات الملايين من المستخدمين الآخرين في ما بعد، تشبثت بالخوارزمية التي ابتكرها لاري بيج وسيرغي برين، وعملت على الحواسيب الشخصية المتّصلة بالإنترنت بدلا من الحواسيب الرئيسية الضخمة. في البداية شعرت بسرور ممزوج بالدهشة بسبب كفاءة غوغل، لكنني سرعان ما توقّفت عن التفكير في غوغل؛ لم يعد استخدامه مسألة اختيار، بل أصبح عادة.

تقوم فرضية هذا الكتاب على أن النجاح في السوق يأتي عبر هذه العملية حتما. وغوغل هنا يجسد مثالا من الطراز الأول على ذلك، فهو يبين كيف أنَّ العقل التنفيذي يشرع في مهمة الاختيار في البداية، لكنه يسلم المهمة ما إن يتم حلها على نحو متكرر. فأنا في البداية اتخذت قرار استخدام غوغل، عن وعي، مستندا إلى توصية قُدمت إليّ من مصدر أثق به. لكن لم تكن الصفحة الأم هي التي نجحت في الاستحواذ عليّ، بل دقة النتائج والسرعة العظيمة في الحصول عليها. فالربط بين التجربة الشخصية والتوصية هو ما جعلني أطوّر تفضيلا واعيا، إلا أنّ موثوقية إنجاز غوغل للعمل قد حّولت الاختيار الواعي إلى عادةٍ لا شعورية على نحو سريع.

الدارة العصبية في دماغي خضعت لتبدل وظيفي (فيزيولوجي)، ثم وجدت تداعيات وروابط أحاطت بسياق المهمة وبالتلميحات الآتية من الوسط الخارجي. فقمتُ، مثلا، بإنشاء علامة مرجعية Bookmark لغوغل على الكمبيوتر الخاص بـي، وبذلك سهّلتُ اختياره آليا. أما شريط مهمات غوغل Taskbar فيجعل عملية تشكل العادة أكثر آلية. وبالتدريج، وسّعتُ عادة استخدام غوغل لتشمل أجهزة وأدوات الإنترنت الأخرى.

طوّر محرك غوغل نموذج عمل رائعا يتماشى مع خدمته المعتادة؛ حيث جعل المعلنين يصلون إلى ملايين المستخدمين الذين يستعرضون نتائج بحث غوغل باستمرار. وهكذا، في أقل من عشر سنوات، تفوقت الشركة التي أسَّسها طالبان يدرسان لنيل شهادة الدكتوراه (في غرفة نومهما) على شركة جنرال موتورز في رسملة السوق بأربعة عشر ضعفا، وذلك حين أصبحت خيارنا الاعتيادي للنشاط الروتيني.

8 التدريب السلوكي

توصّلنا في الجزء الأول من هذا الكتاب إلى الاكتشاف اللافت الذي يؤكد أن عقولنا اللاواعية تتحكم بمعظم تصرفاتنا. وحدّث الجزء الثاني - بإيجاز - مفاهيم تسويقية أساسية تستند إلى هذه الرؤية. لكنّ مجرد معرفتنا أن العقل اللاواعي لزبوننا يؤثر في سلوكه لا تفيدنا كثيرا. ولذلك يقدم لنا هذا الجزء الأخير الذي مهّدنا له بعنوان غوغل والسجائر خطة للعمل على العقلين الاعتيادي والتنفيذي للزبون ليصبح منتجنا عادة لزبائننا، ألخصها بالتالي: درب زبائنك على الولاء والوفاء.

مع أن ذلك يبدو مناقضا للبداهة والحدس على نحو خاص، إلا أن هذه الفكرة تقوم على أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة والإثبات في علم النفس. فنحن لا نملك قواعد تسويقية راسخة ومثبتة ترشدنا، لكن لدينا بنية سليمة أشبعت بحثا ودراسة لمساعدتنا على الانطلاق: التدريب السلوكي. ومع أن هذا الفرع المعرفي يأتي من مجال علم الأحياء السلوكي وتدريب الحيوانات، إلا أنه طبق على مجموعة واسعة من الاستعمالات البشرية، من بينها العمل مع الأطفال الذين يعانون الانطواء على الذات، والرياضيين الهواة والمحترفين.

يعارض كثيرون فكرة التكييف السلوكي لأنهم يسيئون فهم عملية تشكل العادة. فهم يعتقدون أن العامل المعزِّز والمؤثر هو جوهريا سلوك شرائي، يجب الحفاظ عليه لكي يستمر السلوك ويرسخ. لكن هدف معلومات العادة هو جعل السلوك آليا بحيث لا يحتاج إلى التعزيز الخارجي.

العقل الاعتيادي ليس لفظيا، فهو لا يتعلم عبر القراءة أو الإصغاء إلى الشرح، بل عبر التداعي والربط بدون وعي بين فعل ونتيجة. وهذا هو النظام الذي يجب أن نؤثر فيه. هذه الفكرة غريبة عن معظم فكرنا التسويقي، الذي يركز إما على المناشدة الواعية التي تجذب الفعل أو المناشدة غير المباشرة التي تجذب العواطف.

كل من تلقى دروسا في علم النفس بعد سنة 1965 عرف على الأرجح المدرسة السلوكية وأشهر مدافع عنها، بـي أف سكينر. وعلى الرغم من أن المذهب السلوكي حقق تقدما هائلا في فهمنا للسلوك البشري والحيواني، إلا أنه أنكر ما يجري داخل الصندوق الأسود في العقل الواعي. فإن لم يستطع دعاة المذهب رصد ما يجري هناك، فذلك لم يكن مهما بالنسبة إليهم. وقد ذهب سكينر، إلى أبعد من ذلك في استعداء عامة الناس عندما أصدر كتابيه وولدن تو وما وراء الحرية

والكرامة Walden Two and Beyond Freedom and Dignity، شكك فيهما بوجود الإرادة الحرة. ومع ذلك كان أتباع المذهب السلوكي الأوائل في طريقهم إلى تحقيق إنجاز بالغ الأهمية.

رأينا في الفصل الأول من هذا الكتاب كيف يمكن للعلماء اليوم أن يعاينوا محتوى الصندوق الأسود مستخدمين التَّصوير المَقطَعِي بِالإِصدارِ البوزيترونيّ PET والتصوير بالرنين المغناطيسي MRI، وغير ذلك من تقنيات المسح المتقدمة، التي تزودنا برؤية أكثر توازنا لوظائف العقلين الاعتيادي والتنفيذي. إذ يمكننا الآن أن ندمج رؤى سكينر بالتطورات الحاصلة في علم النفس المعرفي، كي نعيد التفكير بصورة جذرية في مقاربتنا للزبائن وللسوق بدون إنكار... الإرادة البشرية الحرة.

نحن نعلم الآن أن العقل التنفيذي حقيقي، وأن هناك أماكن في عقولنا تشكِّل موئلا لإحساسنا بالهوية والفضيلة والأخلاق. وندرك أن خلايانا العصبيّة تصلنا على نحو حميمي جدا بإخواننا البشر بطرائق ما كان بمقدور سكينر تخيلها قط. نحن نعي كيف تساعدنا عواطفنا على التفاعل بصورة أفضل مع العالم المحيط بنا وعلى اتخاذ قراراتنا. لكننا نعلم أيضا أن العادات تتشكَّل عبر تكرار السلوكيات، التي هي أفعالٌ ينجزها أشخاص حقيقيون في ظروف واقعية بغية حلّ مشكلاتهم.

ولذلك كله ينبغي على الشركات ابتكار برامج موجهة للنتائج السلوكية بدلا من المواقف والمعتقدات. وهذا يعني عدم التركيز على الصفقات التجارية فقط، بل على كل سلوك يسبق حدوثها أو يليه. ويتطلب ذلك من المسوِّقين والمديرين والمديرين التنفيذيين، ومصّممي المنتج، ومتاجر التجزئة، وشركات الخدمات إعادة التفكير بصورة جذرية في طريقة التعامل مع السوق.

إن قواعد تدريب العقل الاعتيادي واقعيةٌ بقدر واقعية النواميس التي تتحكم بحركات الكواكب. وعلى الرغم من أنّ الباحثين في الجامعات قد تفحصوا هذه القواعد على نحو شامل، فإننا نراها قد حقّقت أعظم نجاحاتها حين طبقت في عالم التدريب. وكانت نتائج استخدامها فعالة وموثوقة سواء مع مدربـي الحيوانات، مثل الدلافين، أو مدربـي لاعبـي الغولف المبتدئين.

وتأتي فاعلية التدريب السلوكيّ من كونه يعمل بالطريقة ذاتها التي يتعلم بها العقل الاعتيادي. وهي تماثل الطريقة التي تتعلم بها الكلاب. فقوة العقل التنفيذي تكمن في قدرته على التفكير في العالم بصورة مجرَّدة، لكن قوة العقل الاعتيادي تكمن في قدرته على التفاعل مع العالم بحسب شروطه الخاصة.

قد يبدو تعبير تدريب الزبائن متعاليا واستغلاليا، لكنه ليس كذلك في واقع الأمر. فتدريب الزبائن يعني العمل مع عقولهم الاعتيادية

وليس ضدها. إذ يجب أن تدرب زبائنك على كيفية المجيء إلى متجرك، وعلى الأماكن التي يبحثون فيها عن خدماتك، وولوج موقعك الإلكتروني. فإن لم يكونوا مدرَّبين على ذلك كله، سيضطرون إلى استخدام عقلهم التنفيذي، وهذا أسلوب يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة ويسبب الإحباط وخيبة الأمل.

من النتائج الفرعية الواضحة لهذا النمط من التفكير الحاجة إلى جعل منتجاتك وخدماتك والمواقع الإلكترونية المتاحة لخدمة زبائنك بديهية وحدسية قدر الإمكان. فتشكُّل العادات يغدو أسرع وأكثر موثوقية باستعمال واجهات بسيطة للمستخدم وتصاميم رشيقة وجذابة.

يخضع الزبائن لتدريب مستمر، تقوم به أنت، والوسط المحيط، والمنافسون بصورة غير مخططة مسبقا. ويتطلب تدريبهم على استخدام خدماتك ومنتجاتك بأقلّ جهد ممكن التأثير في سلوكيات معيَّنة وتعزيزها في الوقت المناسب. وسوف نلقي الآن نظرة على كيفية عمل التدريب السلوكيّ.

كارين براير تصنع جيلا من المدِّربين

استخدمت كارين براير، العالمة المتخصصة في علم الأحياء السلوكي، والكاتبة، والمدرِّبة الخبيرة التي تحظى بشهرة عالمية، أسلوب التأثير في سلوك الحيوانات منذ أن عملت في تدريب الدلافين في منتزه هواي للحياة البحرية سنة 1963. وقد حدّثتني عن التدريب باستخدام هذا الأسلوب، وعن كيفية تطبيق مبادئه على البشر.

قالت موضحة في منـزلها (في ماستشوستس): "إنَّ كلّ سلوك يظهر يمكن التأثير فيه". فمن المهم أن نتذكر أنَّ السلوك يجب أن يظهر أولا قبل التأثير فيه. "فإذا ناديتَ جروا وجاء إليك، ثم أعطيته طعاما لذيذا أو ربّتَّ قليلا على ظهره، سيعاود القدوم إليك كلما ناديته. لكنك لا تستطيع التأثير في سلوك الجرو إذا لم يحضر إليك". وهنا يكمن الاختلاف بين التأثير الإيجابـي والتدريب التقليديّ. الإجبار لا يفيد هنا ولا يستخدم؛ فالمدرب ينتظر ظهور السلوك ثم يؤثر فيه بعد ذلك.

وتتابع براير موضحة أن بمقدورنا التأثير في أيّ سلوك بغض النظر عن تواتره: "نحن نسمّي ذلك تشكيل السلوك". فالدلفين لا يقفز عبر الحلقة استجابة للأمر الموجَّه إليه على الفور، بل يفعل ذلك فقط بعد سلسلة من السلوكيات الوسيطة التي تشكّلت عبر التأثير المتطور والمستمر.

وبالمثل يخضع الزبائن لعملية تشكيل لسلوكهم باستمرار، بصورة تعسّفية غالبا. فعندما نتصل مثلا بخدمة الزبائن في شركة يُطلب منا

الضغط على الرقم (1) لاختيار اللغة الإنكليزية، ثم ننتظر سماع الخيارات المتاحة لنا في لائحة غير محددة الطول، ونضغط على مزيد من الأزرار، ونُدخل أرقام الحساب لإنجاز مهمات متشعِّبة ومتنوعة: بدءا بالاستعلام عن فاتورة وانتهاء بطلب المنتجات.

استخدمتُ الكتاب الكلاسيكي الذي ألّفته برايرِ بعنوان لا تطلق النار على الكلاب كدليل إرشادي في تدريب كلابـي الثلاثة (من الفصيلة المعروفة باسم الراعي الاسكتلندي)، وعلّقتُ على الأمر بأنني شعرتُ غالبا بعدم كفاءتي التدريبية. إلا أنها أكّدت لي "عدم وجود مدربين عظام. فالتدريب السلوكيّ بسيط لكنه ليس سهلا".

وبعد أن نتذكر ذلك كله، سنجزّئ التدريب السلوكيّ إلى مكوناته الأساسية لنرى بعد ذلك كيف نربطها معا لإيجاد زبائن يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا بدون تفكير أو تردد. وسنتناول الموضوعات الآتية: التأثير في السلوك والعقاب، والتوقيت المناسب، والتأثير غير اللفظي في السلوك، وتشكيل السلوك، والتأثير المشروط في السلوك.

الدعوة إلى التأثير في السلوك

يتعلم العقل الاعتياديّ بواسطة التغذية الراجعة مثلما هي الحال في الشرطية التقليدية (مثير - استجابة) أو الشرطية الفعَّالة (تعديل السلوك الإرادي). والتأثير هو تغذية راجعة تحدث بعد ظهور السلوك بوقت قصير لتزيد من احتمال ظهوره في المستقبل. ومع أنَّ هذا المفهوم يبدو واضحا، إلاّ أنَّ العمل به يتطلب براعة كبيرة نظرا لصعوبته الإشكالية.

كل ما يزيد احتمال ظهور سلوك ما في المستقبل هو بالتعريف مؤثر في السلوك. وعلى الرغم من أننا نفهم هذا بالحس البدهي السليم، إلا أننا نسيء استخدامه دائما. فأغلب الآباء يمارسون التأثير في السلوك غير المرغوب به وتعزيزه، مثل تقديم قطعة حلوى أو لعبة للطفل الذي يبكي لكي يهدأ، وهم بذلك يشجعونه بأسلوب يفتقر إلى الحكمة على البكاء. والشركات تفعل الشيء ذاته؛ فإن تركنا أحد زبائننا نقدم له خدمة أفضل لنعيده إلينا، فنكون بذلك قد دربناه على التحول إلى الشركات المنافسة.

تأتي المؤثرات في السلوك على نوعين اثنين: إيجابـي وسلبـي. ومن المهم أن نتذكر أنَّ كلا النوعين يزيد من احتمال ظهور السلوك. فالمؤثر السلبـي ليس عقوبة؛ وسنتحدث بمزيد من التفاصيل عن ذلك لاحقا.

المؤثر الإيجابـي هو أي شيء يريده الزبون. ولتبسيط الفكرة دعونا نطلق على المؤثر الإيجابـي اسم الكعكة المحلاة. إذ يُصَّنع

الكعك المحلى بأحجام ونكهات مختلفة، ولا يحبَّ الجميع النكهة ذاتها، ولكي نؤثر في سلوك الزبون يجب أن نقدّم له كعكة محلاة بالنكهة التي يحبَّها. فالمدرّس الذي يبالغ في إطراء إحدى تلميذاته الخجولات يعتقد أنه يقدّم لها كعكة محلاة (مؤثرا في السلوك) لكنه في الحقيقة يعاقب سلوكها الخجول.

على وجه العموم، لا يعد الكعك المحلى مجرد مكافأة، بل يعمل عمل آليات التغذية الراجعة. وتشرح براير كيف اعتاد المدربون على تقليص كمية الطعام المخصَّصة لحيواناتهم بقصد دفعها إلى بذل مزيد من الجهد للحصول على الطعام، لكنّ ذلك لم يكن غير ضروري فحسب، بل أدّى إلى نتائج عكسية أيضا. فكلما كان السلوك كثير المطالب زادت الحاجة إلى تقديم مزيد من الكعك/المكافآت.

أما المؤثر السلبـي فهو شيء لا يحبّه الزبون، بحيث يبتعد عنه لدى القيام بأي تصرف أو سلوك. ولغرض التبسيط سنطلق على المؤثرات السليبة اسم الآلات الطنّانة. ويبدو أنّ هذه الآلات الطنانة تحكمت بمجرى حياتي. فمنبه الساعة يستمر بالرنين إلى أن أنهض وأوقفه، ومؤقت الغسّالة يطن إلى أن أنقل الغسيل إلى المجفِّف، والمايكروويف يستمر بالرنين حتى أفتح بابه، والطنين في سيارتي لا يتوقف إلاّ عندما أضع حزام الأمان. وقد يأخذ الطنين شكل إمارة ضجر ترتسم على وجه أحد زملائك بعد أن أطلتَ الحديث عن موضوع مملّ في أحد الاجتماعات، فإن تغيّرت إلى تعبير ارتياح لدى توقفك عن الكلام فقد تعرّض سلوكك لمؤثر سلبـي.

ومع ذلك قد تكون المؤثرات في السلوك خدّاعة وإشكالية، والمثال الآتي يوضّح ذلك: حين يرن جرس الهاتف يتحول إلى آلة طنانة لا يتوقف صوتها المزعج إلا عندما ترفع السماعة؛ وهذا مثال تقليدي على المؤثر السلبـي. غير أن التكنولوجيا الرقمية تمكننا من استخدام نغمات مستحبة في هواتفنا الخلوية، كاستخدام مقطوعة موسيقية من أغنية مفضَّلة مثلا. وأولئك الذين يستخدمون نغمات اختاروها بأنفسهم هم أبطأ في الرد على هواتفهم الخلوية من أولئك الذين يستعملون النغمات الأساسية في الجهاز؛ إلا في حال كانت هذه النغمات المختارة تسبّب الإحراج في ظروف معينة. فإحدى مريضات زوجتي تعمل ضابط شرطة، وكانت قد استخدمت مقطع من أغنية الأشرار Bad Boys المميزة لفيلم الشرطة Cops، نغمة في هاتفها الخلوي، وبدا هذا ذكيا وممتعا إلى أن جاء اليوم الذي نسيته فيه مفتوحا في المحكمة. بعبارةٍ أخرى، يمكن أن تتحول الكعكة المحلاة إلى آلة طنّانة اعتمادا على السياق والوضع.

العقوبة مؤثر يقلص احتمال ظهور السلوك. ومثلما هي الحال في المؤثر الذي يشجع السلوك، يمكن أن تأخذ العقوبة شكل حركة بغيضة،

كصفعة مثلا، أو إبعاد شيء محبب، كانتزاع دمية من يد طفل مزعج. لكن مشكلة العقوبات تكمن في أنها تتوقع بما يجب الامتناع عن فعله بدون أن ترشدنا إلى ما يجب فعله. ويمكن للخطأ أن يحدث عبر مليون طريقة مختلفة. وفي أفضل الحالات، تلغي العقوبة واحدة منها وحسب.

المثال التقليدي على ذلك تجسده محاولة تشكيل سلوك فأر لدفعه إلى الذهاب إلى ركن معيَّن في القفص. من المقاربات الشائعة وضع شبكة قضبان مكهربة في أرض القفص، حيث يتلقى الفأر صدمة كهربائية عندما يتحرك في أي اتجاه عدا الركن المطلوب. وهكذا سيحتاج إلى اكتشاف الكثير من الأماكن التي ينبغي عدم الذهاب إليها قبل أن يعثر أخيرا على المنطقة الصحيحة التي لن يعاقب عند وصوله إليها. من المرجح أن يصبح الفأر عصابيا من التجربة. في حين أنه من الأسهل والأسرع السماح له بالتجوّل في القفص بدون مضايقة ثم تقديم قطعة من الشوكولا (ويفضَّل أن تكون بلجيكية!) عندما يذهب إلى الركن المرغوب.

تقع الشركات في الخطأ نفسه حين تعاقب السلوك الذي يجب تشجيعه لدى الزبون. وبالعودة إلى مثال استخدمناه سابقا نجد أن شركات الهاتف الخلوي تحمّل زبائنها رسوما إضافية على الدقيقة إذا ما تجاوزوا الزمن المقرَّر في خطة الشركة. وهي بذلك تثني زبائنها عن استخدام هواتفهم الخلوية بدلا من تشجيعهم. والشيء ذاته ينطبق على شركات الطيران حين تستخدم مقاعد ضيقة بغية إضافة صفّ آخر من المقاعد، فتنـزل بذلك العقاب بالركاب الذين لا يمكنهم تصغير أجسادهم.

ما اكتشفته برايرِ، إلى جانب آلاف الباحثين والمدّربين الآخرين، أن تقديم الكعك المحلى (المكافأة) هو الطريقة المثلى لتشكيل السلوك. فنحن بهذه الطريقة نقول لزبوننا بكل وضوح "هذا هو المطلوب!". وهي تقارن التأثير الإيجابـي بالمذهب القديم القائم على الثواب والعقاب، وهو مصطلح لا تستخدمه في منهجها التدريبـي أبدا.

"دعنا نقول مثلا إنك تحاول جعل كلب يجلس. باستخدام المؤثر الإيجابـي تقرب طعاما مفضلا من أنفه، ثم ترفعه إلى الأعلى وتحركه إلى الأمام. واستجابة الكلب الطبيعية هنا ستكون الجلوسَ على مؤخّرته على الأرض. فإن تزامنت كلمة اجلس مع تقديم الطعام، سيتعلم بسرعة ربط كلمة اجلس بالفعل الذي مكّنه من الحصول على الطعام".

وتشير براير إلى أن التلميحات قد تغدو مربكة ومشوشة في التدريب المرتكز على تقويم السلوك. "فالمدرّبون المبتدئون يثيبون الكلب على جلوسه في عدة اختبارات، لكنهم يظنّون أنه يجب أن يكون

قد تعلّم السلوك بعدها. فإن لم يجلس الكلب عند تقديم تلميح له، شد المدرب المبتدئ الحبل بعنف، وهنا تصبح كلمة اجلس تلميحا مشوشا، قد يؤدي إلى الثواب أو العقاب". والشركات تتبع الأسلوب ذاته حين ترسل مندوبـي المبيعات المحمّلين بالفواتير، أو تحاول بيعك أحد منتجاتها في أثناء تقديم شكوى إلى خدمة الزبائن. فهذا التلميح يحمل أكثر من معنى، ويجعل الزبون متوترا وقلقا.

فكّر في علاقة مؤسستك بزبائنها، وتفحَّص كلّ صيغة من صيغ الاتصال معهم بحثا عن المؤثرات المشجعة والعقوبات المحبطة: هل تشجع السلوكيات التي ترغب بها؟ هل تعاقب تلك التي لا ترغب بها؟ هل تظهر تلميحات مشوشة تتسلل إلى تواصلك مع الزبائن؟ وهل خدمة الزبائن في شركتك تستخدم تعابير متناقضة وأساليب متعارضة؟

تسبب الشركات هذه المشكلات كلها بطريقة روتينية عبر محاولتها توفير النفقات أو زيادة الأرباح. ويعدّد بوب سوليفان في كتابه Gotcha Capitalism أسماء مجموعة من الشركات الأكثر ارتكابا للأخطاء، والتي جنت أرباحا طائلة باستخدام ممارسات مضلِّلة ومخادعة مثل إخفاء تفاصيل التكلفة في نص صغير الأحرف دعاه نص أحرف الفأرة. ولا شكّ في أنّ الشركات تربح المليارات سنويا عبر ممارسات كهذه، لكنها بذلك تولد ردّ فعلٍ سلبيا قويا لدى الزبون، عبر تعطيل سلوكه الاعتياديّ.

مسألة توقيت

إنَّ توقيت المؤثرات المشجعة عاملٌ أساسي في عملية التدريب. تذكر أنَّ العقل الاعتيادي يتعلم عن طريق آلية التغذية الراجعة هذه. وكلّما قلّ الزمن الفاصل بين ظهور السلوك والتأثير فيه ازدادت سرعة الربط بينهما وسرعة تشكّل الدارات العصبية أيضا. فتعلم استعمال فأرة الكمبيوتر عملية بديهية وحدسية إلى حد استثنائي لأنها تستجيب آنيا لحركة اليد. والحساب المرتجع الذي تحتاج إلى إرساله بالبريد أقل تأثيرا من اللصاقة الموجودة على الرزمة التي تريد استرداد قيمتها كاملة عند الصرّاف. تشرح براير ذلك بالقول: "لدينا اعتقادٌ ساذج بقدرة الكلمات على إخفاء هفواتنا في اختيار التوقيت السليم".

عندما نستعجل التأثير في السلوك وتعزيزه ندرب الشخص المعني على عدم إكمال سلوكه. وبالعودة إلى المثال الذي ذكرناه عن تعليم الجرو كيف يأتي إليك، نقول مثلا إن الكلب بدأ بالجري نحوك بعد أن ناديتَه، فتحمَّستَ وقلت: "كلب مطيع" قبل أن يصل إليك. في هذه الحالة سيجلس الجرو على بُعد ثلاثة أقدام منك.

يؤثر موظفو المبيعات في السلوك قبل الأوان بصورة روتينية. ففي محاولته للفوز بصفقةٍ كبيرة قد يدعو البائع زبائنه المحتملين إلى مطاعم راقية، أو نزهات للعب الغولف، أو لحضور إحدى المناسبات الخاصة. وهذا سيؤثر في سلوك الزبون ويشجعه على عدم إبرام الصفقة. إذ حالما يقرر الشراء تكون المغريات قد ذهبت لتحول عملية الشراء إلى عقوبة.

يجب أن نتذكر أيضا أن تقديم الكعك المحلى يأتي بعد ظهور السلوك. فغالبا ما نميل إلى عرض المكافأة لتشجيع السلوك على الظهور. ويعدّ هذا رشوة. إلا أنَّ هدفنا هو ترسيخ العادات، والرشوة تعمل مع العقل التنفيذي وليس مع العقل الاعتيادي.

لكن مشكلتنا الكبرى تتمثل في التأثير المتأخِّر. والرواتب مثال معبر عن هذا النوع من التأثير، حين نقبض الراتب بعد مدة طويلة من التأثير في السلوك بحيث يبهت الرابط بين العمل والأجر. والأسوأ أن عملية المراجعة السنويّة التي ترمي إلى تحسين أدائنا تتأخر سنة كاملة في الكشف عن صواب أو خطأ ما قمنا به.

معظم برامج الولاء للشركات تتأخر مدة طويلة في مكافأة السلوك. فشركة الطيران التي أستخدمها غالبا تتطلب مني السفر على خطوطها مسافة 25000 ميل حتى أكسب تذكرة محليّة مجانية، و50000 ميل إن أردتُ استخدام النقاط في رحلةٍ دولية. وتواجه شركات التأمين مهمة بالغة الصعوبة في بيع منتَجٍ قد لا يظهر المؤثر في سلوك شرائه - إن ظهر أصلا - إلاّ بعد سنوات. ينبغي على هذه الشركات التي تتأخر في تقديم المكافأة على السلوك أن تبتكر مؤثرا مؤقتا في أثناء مدة التأخير، وهو نوع من التلميح يشير إلى أن الزبون يسير على الدرب الصحيحة. وتتبنى شركة أولستيت Allstate سياسة رشيدة في التعامل مع السائقين تؤثر في القيادة الآمنة وتشجعها. وعبر الحسم الذي تجريه تقدم سنويا مكافأة لأفضل زبائنها.

استخدام المؤثرات الشرطية لنجدتنا

تدافع برابر بقوة عن التدريب باستخدام صوت معيّن، وفيه يتزامن سماع الصوت مع المؤثر عدة مرات حتى يصبح الصوت مؤثرا شرطيا. فإذا سمع كلبٌ - مثلا - الصوت قبل الحصول على المكافأة ربط بينهما. ذلك أنَّ العقل الاعتيادي لا يتعلّم كيف يحصل على الطعام فقط، بل كيف يتأقلم مع الوسط المحيط. والمؤثرات الشرطية مجرد أسلوب آخر لتشكيل سبل مختصرة لذلك، وجعلها مفيدة لبناء العادات.

فمثلا، لأن حصولك على رحلة مجانية عند السفر مرارا على خطوط شركة الطيران نفسها يستغرق وقتا طويلا، يمكن لشركات الطيران هذه أن تطوِّر مؤثرا شرطيا، فتعطي للمسافرين في المطار تلميحا

سمعيا أو بصريا ينذرهم بأنّ الرحلة تقرّبهم من فرصة الحصول على الرحلة المجانية/المكافأة. وستؤدي هذه التغذية الراجعة الفورية إلى تعزيز اختيارك لهذه الشركة. وهكذا تبقى الرحلة الموعودة مكافأة تحيا في العقل التنفيذي فقط؛ في حين يكون التلميح السمعي أو البصري مؤثرا موجها للعقل الاعتيادي.

وتصر براير بعناد على استخدام المؤثر الإيجابـي بوصفه أفضل الوسائل للتعامل مع البشر والكلاب والخيول وحتى الأسماك: "سواء أكنت تعمل مع البشر أو الحيوانات يبقى التأثير الإيجابـي أكثر إنسانية واحتراما من البدائل الأخرى كلها، كالعقوبة أو الإكراه، وهو أكثر فعالية أيضا".

أعتقد أننا، نحن الآباء والمديرون والمسوّقون، نرتكب خطأ فادحا في عدم تمييز نوع العقل الذي نتعامل معه. ففي تربية الأبناء يرغب الآباء بغرس المبادئ الأخلاقية الراسخة فيهم. ويريدون منهم أن يتميزوا بالصدق، والجد والدأب، ومراعاة مشاعر الآخرين. وفي الوقت ذاته يلجأون إلى توبيخهم وتأنيبهم إذا لم يحافظوا على النظافة والنظام. يحدث ذلك لأنّ هناك خلطا في عقول الآباء (وأنا من بينهم) بين السلوك السيئ (الكذب، والسرقة، والتنمُّر) وبين التدريب الضعيف (عدم الحفاظ على نظافة الغرفة، الفشل في التحضير للامتحان). فعلى الرغم من أنَّ ترتيب الملابس وتنظيف الغرفة لا علاقة لهما بالقضايا الأخلاقية، إلا أنّنا نجعلهما كذلك عندما نعدّ فشل أولادنا في هذه الناحية مؤشّرا على السلوك السيئ. فقلّة التدريب المناسب فشل للعادة لا للأخلاق.

والمفهوم نفسه يختلط في أذهاننا عندما نصف ولاء الزبائن وإخلاصهم. فكلمة ولاء تحمل في طيّاتها شحنة استثنائية. فخيانة الزوج أو الجندي تعني خرق قواعد محرمة لمؤسسات مجتمعية مهمة. فهل يجب أن نطلب من زبائننا هذا النوع من الولاء؟ إنَّ عدم ولاء زبائنك لك يعني أنهم لم يتلقّوا تدريبا مناسبا، ولا يدل على أنهم انتهكوا قواعد التعامل والسلوك.

هؤلاء الزبائن يستخدمون المنتج أو الخدمة أو المتجر أو الموقع الإلكتروني أو محرك البحث لحلّ مشكلاتهم. وتدريبهم يعني أنك تساعدهم على إنجاز مهماتهم بفعالية أكبر باستخدام شركتك. وعندما ذكرتُ الغرض من وراء هذا الكتاب أمام برايز ضحكت قائلة: "إنك على حقّ. ينبغي أن يكون المؤثر شيئا لا ضرورة للتفكير فيه. فأنا عندما أشتري مسحوق الغسيل لا أنتبه إلى اسمه التجاري، كل ما أعرفه أنه يباع في عبوةٍ زرقاء".

وبدلا من التلاعب والاستغلال، فإن استخدام الشرطية السلوكية مع المؤثرات والمؤثرات الشرطية يجعل الناس يدركون ما هو متوقع

منهم بالضبط. ويمكّنهم من السيطرة على الوضع. كثيرون منا عانوا من الإحباط في التعامل مع شركات التأمين التي تمنع عنا بصورة تعسفية بعض الخدمات التي نعتقد أنّ البوليصة توفرها. وتوجد الشركات، مع تحوّلها باتجاه العالمية، جدارا عازلا بينها وبين زبائنها، فتكبح آليات التغذية الراجعة التي تستطيع ضمان علاقات مفيدة ومربحة وطويلة الأمد.

مخاطبة العقل الاعتيادي

العقل الاعتيادي لا يفهم اللغة، لذلك يجب أن تكون المؤثرات غير لفظية. وتؤكد براير ذلك قائلة: "ذاك الجزء من دماغنا لا يفهم الكلمات الملفوظة، لذا فالتلميحات المجردة أبلغ من الألفاظ".

تعمل براير لحساب شركة تاغ تيتش TAGteach، وهي شركةٌ تطبق تقنيات التدريب بالأصوات (الرنين مثلا) على شريحة واسعة من المهمات التعليمية والتدريبية. وتختصر كلمة تاغ TAG اختصار التعليم باستخدام الإرشاد الصوتي، الذي يعدّ نوعا من أنواع المكافأة المسموعة التي تمكّن الطلاب من معرفة أنهم على صواب في ما يفعلونه. "فباستخدام التلميح الصوتي لا يضطرّ الطلاب إلى معالجة تحليلات اللغة التي تستهلك وقتا طويلا في خضم السلوك المعقد".

ذكرني تعليقها بأول يوم تلقت فيه ابنتي دروس التدرب على ركوب الخيل. فقد تردّدت في أرجاء الحلبة صرخات مثل "تمسّكي جيدا"، و"عدّلي من وضعية جلوسك"، و"أنزلي كعبيكِ"، و"لا! لا! لا!". إذ اعتمدت المدرِّبة على الكلمات، على الرغم من خبرتها وتمرسها، وهذا دفع عقل ابنتي التنفيذي إلى تولي مسؤوليات العقل الاعتيادي. ولم أفهم كيف يفُترض بابنتي (12 سنة) أن تعالج ذلك النوع من المعلومات وهي تمتطي حصانا وزنه سبعمئة كلغ ليقفز فوق حاجز بارتفاع ثلاثة أقدام.

يعتمد أسلوب التعليم باستخدام الإرشاد الصوتي على طريقة جديدة نسبيا في التدريب السلوكي، وأُعدَّت كل مرحلة منه لتناسب نمطا سلوكيا محددا، يحصل فيها الطلاب على مكافأة مسموعة عند إنجازها، أما الأخطاء فيتم تجاهلها. وتأتي الرسالة الوحيدة التي يتلقاها الطلاب عندما ينفّذون سلوكهم بطريقة صحيحة. هذا ويحقَّق الطلاب تقدما ملحوظا باستخدامِ هذه التقنيات، وغالبا ما يجيدون في دقائق معدودة تنفيذَ حركات معقَّدة تستغرق إجادتها أسابيع باستخدام الشرح الكلامي.

يشكّل هذا النمطُ من التدريب السلوكَ المعقَّد بواسطة تجزئته إلى مكوّناته الأساسية. فكما نستطيع أن نجزئ حركات أرجحة العصا في لعب الغولف، كذلك نستطيع تجزئة العملية الشرائية. وابتكار العادات

الشرائية يتطلب من الزبون في الحالة النمطية المرور بخطواتٍ عديدة. وتدريب الزبائن على جعل هذه العملية آلية يتطلب من الشركة التفكير في كيفية تبسيط الأمور للزبون وتعزيز كل خطوة إثر ظهورها.

أنت على سبيل المثال تريد لمنتجاتك وخدماتك احتلال موقع بارز في السوق لكي تسهّل على زبائنك العثور عليها. لكنَّ ذلك يكلف الكثير، وقليلة هي العلامات التجارية التي تستطيع الوصول إلى مواقع مماثلة. فإذا كان من الصعب العثور على إحدى العلامات التجارية، أو الوصول إلى المتجر، أو تذكُّر اسم موقعٍ إلكترونيّ، وجَبَ على المسوّقين أن يطوّروا آلية تدريب لتشكيل سلَوك الزبون.

يقدم هذا الجزء الأخير من كتابنا، مسلحا بأسس تشكيل السلوكيات، مخططا تفصيليا لتحويل منتجك إلى عادة لدى زبونك.

9 التسويق السلوكي[10]: كيف يصبح منتجك عادة لدى زبونكَ

يبدو أنّ زيادة حدة المنافسة هي إحدى الثوابت القليلة في بيئة العمل في أيامنا هذه. فالزبائن يتعرضون لمد كاسح من آلاف العلامات التجارية، وآلاف مؤلفة من الإعلانات الدعائية التي تصدر كل يوم، في حين تتبدل المشاهد والمناظر، وتتغير قنوات التوزيع الإلكترونية باستمرار. وهذا كله يجعل إيجاد ميزة تنافسية فعالة في هذه البيئة مهمة تزداد صعوبة، لأنَّ جميع المتنافسين يجاهدون لاحتلال المنطقة نفسها: موقع في العقل التنفيذي للزبائن. لكن مثلما رأينا في صفحات هذا الكتاب فإنهم يخوضون المعركة غير الصحيحة في المكان غير المناسب.

فالمعركة الحقيقية للفوز بالزبائن تجري في عقولهم الاعتيادية اللاواعية. وأنا أطلق عليها اسم التسويق السلوكي، أي جعل عملية الشراء وإعادة الشراء عملية آلية إلى حد لا يحتاج الزبائن عنده إلى التفكير. ولكسب هذه المعركة يجب على الشركات النظر إلى عملية الفوز بالزبائن والاحتفاظ بهم من منظور سلوكيّ. فعلى الرغم من الدور الذي تلعبه المواقف والعواطف والمعتقدات في عمليتيّ الشراء والاستخدام، يبقى أثرها محدودا في المراحل الأولى من تشكُّل العادة.

ومع أنَّ ابتكار عملية شمولية لتعويد الزبون في مختلف الصناعات والمجالات أمر مستحيل، إلا أنه من الممكن استخدام عدة عناصر من تشكل العادة بوصفها خطة عمل. وسنقسم الآن هذه العملية إلى جزأين: تشكيل العادة والحفاظ على العادة.

الاكتشاف

لكي تتشكّل عادةٌ ما لدى الزبائن، يجب أن يكرروا ثلاث مجموعات من السلوكيات: الاكتشاف، والشراء، والاستخدام.

يشمل الاكتشاف الخطوات كلها التي يمر بها المشتري الذي لم يصبح زبوننا بَعد قبل القيام بعملية الشراء. كيف يستعلم الزبائن عن منتجات صنفٍ معَّين؟ هل يؤثر فيهم الإعلان الدعائي؟ وفي هذه الحالة، أي وسيلة إعلانية تفعل ذلك؟ هل يزورون المواقع الإلكترونية؟ وفي هذه الحالة، ما هو النوع المفضل لديهم؟ هل يعتمدون على أصدقائهم أم على مصادر موثوقة؟ هل يحتاج الزبائن إلى مشاهدة

المنتج وتلمسه قبل شرائه؟

من المؤكد أنَّ وضع العلامة التجارية في موقع مناسب في أثناء عملية الاكتشاف خطوةٌ أولى مُهمَّة. واستهداف عادات البحث لدى الزبائن المحتملين طريقة أكثر نجاعة في إنفاق أموال الإعلانات الدعائية. ومضاهاة منهج الاكتشاف المتبع في السوق المستهدفة تساعد الخلايا العصبية في القشرة المخية أمام الجبهية للدماغ على وضع العلامة التجارية في موضع مناسب. وغالبا ما تعمل الشركات بطريقة متعارضة مع العادات الذهنية للعقل اللاواعي فتضطر إلى زيادة وتيرة عملها تدريجيا لتحتل موقعا يمكن ملاحظته.

على سبيل المثال، عند عقد صفقات بين الشركات B2B، غالبا ما تعتمد الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم على مؤثِّر موثوق، مثل استشاريٍّ أو بائع يعيد عملية البيع بقيمة مضافة. ومحاولة تجاوز هذا المؤثر واستبداله بإعلان تجاريّ أو بالمبيعات عبر الهاتف لن يكون عملا مجديا. إذ يجب إقناع المؤثر قبل أن تملك فرصة إقناع صانع القرار.

وعلى نحو مشابه، من المهم أن تفهم كيف تبحث الشرائح المختلفة من المستهلكين عن المعلومات. فعلى الرغم من التأثير الكبير الذي يمارسه والت موسبرغ، الكاتب في صحيفة وول ستريت جورنال، على الكهول الذين تجاوزوا العقد الرابع من العمر، فإنَّ أولئك الأصغر منهم سنا ربما يبحثون عن المعلومات المتعلقة بالمنتج نفسه عبر شبكة الإنترنت (ما يقدمه كيفن روز وألكس ألبريخت من معلومات على موقع DiggNation مثلا).

هذا التحوَّل إلى الإعلان عبر الإنترنت يقدّم لنا مثالا معبرا عن كيفية ظهور تهديدات وفرص جديدة نتيجة العادات المتبدِّلة. فنموذج عمل محرك البحث غوغل يستفيد من آلاف الشركات الصغيرة التي لا تملك القدرة على استخدام الإعلان التقليدي، لكن تستطيع استخدام ميزة آد ووردز AdWords للوصول إلى جمهورها المحدود. لكنَّ شركة غوغل تدرك أنَّ السلوك الاعتيادي مرتبطٌ بالتأثير في السلوك، ولذلك ترتّب الإعلانات تبعا لنقاط الجودة (وهذا يعتمد على سهولة الوصول إلى المواقع الإعلانية ومدى صلتها بالموضوع)، وللسعر المحدد.

غدت الإنترنت وسيلة تسويق مفضَّلة في هوليوود. فإنشاء موقع إلكتروني وإتاحة الفرصة للمعجبين لتنـزيل مقتطفات من الأفلام والمسرحيات منه يعدّ وسيلة أرخص بكثير من عرض دعاية لها على التلفزيون. مقطع الفيلم له بنية فنية خاصة به، لكن ولّت تلك الأيام التي كان فيها مقطع واحد من الفيلم يدفعنا للذهاب إلى مشاهدته. فالمراجعات النقدية للأفلام أصبحت في متناولنا، والمنتجون الذين يختارون عدم عرض أفلامهم على النقاد قبل عرضها على الجمهور

يخاطرون بفشلها في السوق. ويشير الموقع الإلكتروني الضخم Metacritic.com إلى الأفلام التي لم تخضع لمراجعة النقاد، محذرا المستخدمين من مشاهدتها.

أما المكوّن التالي من واجهة بناء العادات فيتمثّل في تناول قضية بارزة تثير اهتمام العقل التنفيذي. ففي المراحل المبكرة من عملية الشراء ينبغي على العلامة التجارية أن تناشد قضية أساسية يحددها الزبائن بوصفها حاسمة الأهمية لعملية الشراء. قد تكون هذه القضية هي إدراك لمتغيّر الحاجة، أو مستويات الجودة، أو الموثوقية، أو السعر، أو غير ذلك من المتغيرات. فإن لم تكن الرسالة تتناول عاملا مهما، لن يلاحظها الزبائن على الأرجح، وإن فعلوا فلن تقودهم إلى الاعتياد.

على سبيل المثال إن زادت الشركة من التركيز على ميزة السعر ولم يكن السعر عاملا مهما لشراء منتجها، فقد تستطيع بيعه. لكن هذا لن يؤدّي إلى تكرار السلوك الشرائي، الذي يُعدّ ضروريا لتشكّل العادة، إن لم يُظهر الاختبار التجريبـي رابطا لهذه الميزة بمسألةٍ أكثر أهمية. وقد تقدّم مصبغة لغسل الثياب عرضا خاصا على تنظيف القمصان، مما يدفعك إلى تجريب خدمتها، لكن إن كان موقعها غير ملائمٍ لك فلن تعتاد على استخدامها.

يحتاج الإعلان التجاري الذي يسبق عملية الشراء إلى أن يثير سلوكا لدى الزبون. ومن المهمّ أن يفهم المسوّقون ملاحظة كارين براير التي تؤكد على أهمية ظهور السلوك قبل أن يصبح بالإمكان التأثير فيه وتعزيزه. ففي أثناء جلسات التدريب يقدّم لنا الطلاب (والحيوانات) طوعا سلوكا يبحث عن مؤثر ومعزز. وعلى الإعلانات التجارية أن تسهِّل سلوك التجريب عبر دفع الزبائن للبحث عن السلعة في المتجر، وبواسطة دفعهم أيضا للبحث عنها في العالم الواقعيّ. فالإعلان الذي يجعل زبونا محتملا يقول لصديقه أو زميله: "هل أستطيع إلقاء نظرة على هذا؟"، يدفع عملية الشراء إلى التجريب.

وبالمقابل، قد يقلّل الإعلان من احتمال حدوث جدل اجتماعيّ. فمستوى السلبية في الإعلانات السياسية مثلا يجعل من الصعب الحديث في الموضوعات التي تخصُّ السياسة. والأحزاب السياسية الرئيسية برعت في دق أسافين تحول الخلافات السياسية إلى معركة أخلاقية نهائية بين الخير والشر. ينبغي على السياسيين أن يتذكّروا أنّ الناخبين يحكمون على المرشح من منظورين اثنين: العقل التنفيذي والعقل العاطفيّ. ويدلون بأصواتهم اعتمادا على عواطفهم.

فإن تمثل رد فعلك بالقول: "وهذا مكمن الخطأ في البلد"، فأنت تفتقد مكونا مركزيا من مكونات تشكّل العادة. فعلى الرغم من إمكانية التأثير في العواطف، فهي تلعب دورا أساسيا في اتخاذ القرارات

الرشيدة. وإذا استشعرت أنّ أحد رجال السياسة يفتقر إلى الصدق والأمانة، فهذه المعلومة على الأرجح أهمّ من مسألة اتفاقك (أو اختلافك) معه على موضوع الهجرة مثلا. المشكلة أنَّ احتمال تأثير العواطف السلبية، مثل الخوف، في عملية التصويت أكبر من تأثير العواطف الإيجابية. وقد تقوّم الموضوعات المطروحة منطقيا، لكنَّ التلميح الذي يدفعك إلى صناديق الاقتراع غالبا ما سيتجاهل عقلك التنفيذي برمته.

الشراء

كثيرا ما يقود العقل التنفيذي المراحل الأولى من عملية الشراء، لكن، مثلما هي الحال في عملية الاقتراع، يؤثر العقل الاعتيادي في القرار المُتَّخذ. وباستطاعتنا النظر إلى عملية الشراء بوصفها عتبة يجب تجاوزها. لكن ما يحدث لسلع كثيرة هو أنّ عملية الشراء الأولى إما أن تؤدي إلى ثانية بدون عقبات أو تكون الأخيرة التي يشتري فيها الزبون السلعة.

إن ابتكار استراتيجية لدفع الزبائن إلى تجريب السلعة عامل حاسم الأهمية لشرائها، لكنّه أكثر أهمية لإعادة الشراء. وكما أسلفنا سابقا، يحتاج الزبون إلى زيارة المتجر عدة مرات قبل أن يرسم خريطة داخلية للوسط المحيط. وإلى أن يحدث ذلك، يبقى العقل التنفيذيّ منشغلا باكتشاف الأماكن التي يذهب إليها. ويبين لنا متجر كول Kohl متعدد الأقسام قوة التسويق السلوكيّ.

فعندما تدخل شركة كول سوقا ترسل عبر البريد قسائم شراء ثمينة تشجّع بقوّة تجربة التسوّق. لكنَّ المديرين التنفيذيين في الشركة يدركون أنّ هدفهم ليس دفع الناس ليجرّبوا، بل البحث عن زبائن يكرّرون التجربة. وهكذا يرسلون قسيمة أخرى لكلّ زبونٍ يستخدم قسيمته الأولى، وثالثة لمن يستخدم قسيمته الثانية. وبدلاً من ابتكار استراتيجية تصبح فيها هذه القسيمة تلميحا يدعو إلى التسوق، تستخدم الشركة القسيمة للتأثير في السلوك وتعزيزه. وليس من قبيل الصدفة أن يتفوّق هذا المتجر متعدد الأقسام (الذي يتخذ من ولاية ويسكونسن مركزا له) على منافسيه سنوات عديدة.

يبين لنا هذا المثال أهمية فهم السلوكيات التي ينبغي على الزبائن اتباعها، وعدد مرات التكرار الضرورية لتشكل العادة. وينبغي على الشركات أن تسعى جاهدة لتبسيط عملية التشكّل هذه قدر المُستطاع. وهذا يحتمّ عليها أن تكرِّر كل خطوة إضافية تجبر الزبون على اتخّاذها ثلاث مرّات على الأقلّ إلى أن تنغرس في العقل الاعتياديّ.

وتمثّل السلع المُنتَجةُ عملية اعتياد مختلفة. إذ يحتاج مديرو الإنتاج،

عبر فهم حاجة الزبائن لجعل عملية الشراء آلية، إلى تحديد العناصر التي يتحكمون بها والتي تسّهل هذه العملية. ويشير غوردن الباحث في شركة نيلسن إلى دراسة تؤكد أنَّ الزبائن الذين يشترون علامة تجارية معينة ثماني مرات، يرتفع احتمال شرائهم للمرة التاسعة إلى 97 بالمئة. ويذكر أنَّ قيمة العلامة التجارية لا تفسر هذا الإلحاح.

ويساعدنا ذلك كله على توضيح سبب هيمنة العلامات التجارية الكبرى، وثبات سوقها؛ فالزبائن يواصلون الشراء بحكم العادة الروتينية. وعندما تطرأ تغيرات على الأسواق، تحدث بصورة بطيئة جدا. ويتطلب استبدال الشركات الرائدة في السوق سنوات عديدة. وقد تشير الحالات المتعاقبة من تراجع المبيعات، مهما كانت صغيرة، إلى تآكلٍ بطيء في سلوك إعادة الشراء الاعتياديّ للزبائن.

الاستخدام

تحتاج الشركات، بالإضافة إلى جعل عملية الشراء آلية لدى الزبائن، إلى تطوير عادات الاستخدام. وفي مثال التسويق بين الشركات، يتركز تشكّل العادة على العلاقة بينها. ومن الضروري أن يكون التعامل مع الشركة سهلا، وطلب البضائع منها ميسرا، وبدون مفاجآت وعقبات. فمن المرجح أن يفضل موظف المشتريات التعامل مع مورّد لديه موقع إلكتروني سهل الاستخدام على الشراء من منافسٍ آخر أسعاره أقل لكن يصعب الحصول على البضاعة منه عبر موقعه الإلكتروني. وعلى الرغم من أنَّ شركة فيدرال إكسبرس FedEx تؤكد في إعلاناتها على الموثوقية، إلاّ أنَّ سهولة استعمال خدماتها هي ما تجعل التعامل معها آليا. فسهولة الاستخدام جزء لا يتجزأ من تشكّل العادة.

يملك المسافرون الذين يحجزون رحلاتهم وفنادقهم بأنفسهم خيارات عديدة على الشبكة الإلكترونية. وشركات الطيران تريد أن يستخدم زبائنها مواقعها الإلكترونية لحجز رحلاتهم، ولذلك ترفع سعر البطاقات في حالة الحجز من الوكيل (شخصيا). إلا أنَّ السوق على الإنترنت شديدة المنافسة، حيث توفر مواقع إلكترونية متكاملة (مثل فيلوسيتي Travelocity، أو أوربيتز Orbitz، أو إكسبيديا Expedia) فرصة البحث عن رحلات العديد من شركات الطيران، بالإضافة إلى الفنادق ووكالات تأجير السيّارات (وهي خدمات تقدّمها شركات الطيران أيضا).

ويمكن للمستخدمين المبتدئين الدخول إلى أي من هذه المواقع بناء على إعلان دعائي، أو عبر البحث على الإنترنت، أو السمعة الحسنة وشهرة الموقع. وعند الدخول إلى صفحة الموقع الرئيسية يبدأون بالتعرف إلى مخطّط الموقع كما لو أنهم يتجولون في متجر للبيع بالتجزئة. فإذا كان هذا الموقع مغريا للبصر، ومصمَّما للاستخدام

السهل، ويقدّم تغذية راجعة مفيدة، فإنَّ المستخدِم لن يذهب إلى أي مكان آخر.أما إذا ولّدت هذه التجربة أيّ قدر من الإحباط، فسوف تكبح عملية تشكُّل العادة.

أجرى اثنان من زملائي، هما ناريش مالوترا (الحائز على شهادة الدكتوراه من كلية جورجيا للتقنية)، وسونغ كيم (الحائز على شهادة الدكتوراه أيضا من جامعة ويسكونسن في ماديسون)، بحثا رياديا على الاستخدام الآلي. فعملا على استقصاء عملية الاستخدام اللاواعي للمواقع الإلكترونية ونظم المعلومات[11]. ويُظهر البحث أنَّ المستخدمين يتحولون من الاستخدام الواعي إلى الاستخدام الآلي اللاواعي عبر استخدام الموقع الإلكترونيّ عدة مرات. وكلما ازدادت خبرة المستخدِم قلَّ احتكامه إلى الوعي في الدخول إلى موقع معيَّن واستخدامه.

إنّ إنشاء موقع إلكتروني يزوره المستخدمون على نحو متكرّر يتطلب تصميما فنيا حدسيا وتعزيزا مستمرا وثابتا. وكثيرة هي المواقع الإلكترونية التي تمتع البصر لكنها تفشل مع ذلك في الوصول بالزبون إلى مستوى سلوكي معيَّن. وقد تصبح وسائل (ووسائط) الإعلام المتنوّعة، ومنها الفيديو، مشكلة إذا كان تحميلها يتم ببطء أو يتطلب من المستخدم مشغِّل وسائط. ويمكن لعوامل الخصوصية والسريّة أيضا أن تمنع تشكل العادة. وبدلا من وضع معلومات الخصوصية والسرية على الصفحة الرئيسية، فإنَّ إضافة ضمانات أمان تتطلب من المستخدم إدخال المعلومات الشخصية تُعدّ أسلوبا أكثر فاعلية وكفاءة.

ويمكننا أيضا توسيع نطاق أهمية الاستخدام الاعتيادي ليشمل الموجودين في مركز البيع كلهم، مثل المشتري وصاحب القرار والمستخدِم. حققت شركة بلومبيرغ Bloomberg إنجازا كبيرا عندما باعت منافذها النهائية إلى بيوت السمسرة وركزت على المستخدم النهائي، سمسار البورصة، في الوقت الذي كانت الشركات الأخرى تتنافس على البيع لأقسام تكنولوجيا المعلومات. واستطاعت الشركات المصنعة لرقائق وحبوب الذرة ابتكار رسائل مختلفة للأطفال (كالطعم اللذيذ والمقرمش) عن تلك التي توجهها للأمهات اللاتي يقمن بعملية الشراء عادة (سكر أقل، وفيتامينات أكثر).

وتبيع شركات الهواتف اللاسلكية أجهزة مدمجة تتمتّع بقدرات مذهلة، وتستطيع الشبكات اللاسلكية (بالحزمة العريضة) المنتشرة عبر الإنترنت أن تزوّد المستخدمين بالموسيقى والفيديو ومجموعة أخرى من تطبيقات البيانات. لكنَّ الزبائن لا يستخدمون معظم هذه التطبيقات. ويشير بحثٌ أجرته شركة هواتف لاسلكية كبرى إلى أن الزبائن الذين لا يكتشفون أحد التطبيقات ويستخدمونه في أثناء

الساعات الاثنتين والسبعين الأولى من شرائه، يرجح ألا يستخدموه أبدا. ويأتي الجزء الصعب من هذه العملية من محاولة الشركة جعل زبائنها يستخدمون عددا كبيرا من التطبيقات، فيكبح التعقيد الناتج تشكُّل العادة.

10 الخطوات الأربع للتسويق السلوكي

يمكننا تقسيم التسويق السلوكي إلى أربع مراحل حاسمة: السياق، والتدريب، والتأثير، والتلميح. وعندما تجتمع هذه المراحل تتداخل في ما بينها وتترابط لتوجد قوة العادة.

السياق

سياق العادة هو سبب حدوث السلوك ومكانه. فمثلا، يمكن للمستخدمين الوصول إلى الموسيقى بطرائق مختلفة، منها الاستماع إلى الراديو، أو تشغيل الأقراص المدمجة، أو استخدام مشغّل وسائط أم بيي ثري MP3، أو الاتصال بقمر صناعي أو راديو على الإنترنت. وقد يصغي شخص واحد إلى الموسيقى مستخدما اثنتين أو ثلاثا من هذه الوسائل، أو هذه الوسائل كلها، بحسب السياق. فربما تستيقظ على أنغام موسيقى تصدر من الراديو، وفي طريقك إلى العمل تستمع إلى راديو متصل بالقمر الصناعي، وفي مكتبك تصغي إلى الموسيقى على الإنترنت، في حين تستمع إلى جهاز آي بود iPod عندما تذهب إلى النادي الرياضي بعد العمل. ويعدّ كل خيار من هذه الخيارات عادة في سياقها الخاص.

ولكي تدفعك شركة الهاتف اللاسلكي ومصنّع أجهزة الهاتف إلى الاستماع للموسيقى عبر هاتفك الخلوي، يجب ابتكار سياق جديد أو استبدال الاستخدام الاعتياديّ للسياق القائم، وهذا المثال يوضح لنا أهمية التفكير في الخطوات كلها التي تقود إلى تشكّل العادة. ترى، كيف تقوم زبونةٌ بتحميل النغمات الموسيقية في هاتفها الخلويّ؟ هل يجب عليها تحميل برامج مختلفة؟ هل تستطيع تحقيق التوافق والتناغم بين مشغل هاتفها وقوائم التشغيل المتوافرة؟ وهل ينبغي أن تدفع مجددا ثمن الموسيقى التي تملكها في صيغة أخرى؟

إلا أنّ العقبة الأساسية أمام الاستماع الاعتياديّ للموسيقى عبر الهاتف الخلويّ ليست التقنية بحدّ ذاتها، بل التغير الذهني الذي يحّول جهاز الهاتف إلى مشغل أم بيي ثري MP3. إذ يجب التغلب على العوائق الذهنية التي تعرقل الاستماع إلى الموسيقى عبر الهاتف الخلويّ، مثل مدة عمل البطارية وجودة الصوت.

تحمّست الصناعة اللاسلكية لهذه الخدمات والتقنية التي يمكن دمجها في هذه الأجهزة الدقيقة. لكنَّ المديرين التنفيذيين، مثلما هي الحال في كثير من الصناعات الإلكترونية الحديثة، مفتونون بالمنتجات التي تجذب العقل التنفيذيّ، لكن من المستبعد أن يتحول استخدام

هذه الخدمات إلى سلوك اعتيادي. وعلى مدى السنين، ظل مديرو الشركات اللاسلكية الكبرى التي أتعامل معها يتحدثون عن امتلاك الشاشة الثالثة بعد التلفزيون والحاسوب. ويتباهون علنا بقدرتهم على نقل الموسيقى ومقاطع الفيديو إلى جهاز الهاتف النقال. لكنني لا أمتلك السياق المناسب لاستخدام هاتفي الخلوي كمركز وسائط محمول. فأنا قادرٌ منذ سنوات على مشاهدة أفلام الفيديو عبر هاتفي الخلويّ، لكنني لا أستخدمه لهذه الغاية. وهكذا، وبعد إنفاق مليارات الدولارات على هذه التطبيقات، بقي استخدامها محدودا وعديم الأهمية. لكن ذلك لا يعني أنها لن تصبح رائجة، وإن حدث ذلك فلأن الزبائن يطوّرون سياقا لاستخدامها.

لدى إيريك هانسن، مخطِّط الوسائط لشركة ميديا آرت لاب Media Art Lab المتفرّعة عن شركة الإعلانات العملاقة TBWA/Chiat/Day، رأي في ذلك: التقنية التي تواجه أقل قدر من المقاومة. فكلما قلّت معارضة الزبون، زادت فرصة جعل التقنية جزءا من عاداتنا اليومية.

التدريب

بعد ترسيخ السياق يجب تدريب الزبون على السلوك. وهذا يعني ضرورة تكرار السلوك مرات كافية لتطوير استخدامه آليا ضمن ذلك السياق. فكثير من الناس يشترون سيارات مزودة بنظام تحديد الموقع العالمي جي بيي أس GPS أو بخدمات أخرى داعمة مثل خدمة أونستار Onstar في سيارات شركة جنرال موتورز. لكن نادرا ما يصبح استخدام هذه القدرات اعتياديا. فقد يستخدم موظف مبيعات أو صاحب مكتب عقاريّ خدمة الملاحة أسبوعيا أو حتى يوميا، لكنّ معظمنا نعرف إلى أين يجب أن نذهب في أغلب الأوقات. فمجرّد وجودنا في السيارة (السياق) لا يجعلنا بالضرورة نستخدم نظام الملاحة.

وتحتاج الاستخدامات الأولى للخدمة إلى التأثير والتعزيز. فإذا لم تؤدِّ خدمة الملاحة وظيفتها في المحاولتين الأولى والثانية لاستخدامها، لن يتطور هذا الاستخدام ليصبح عادة. يضاف إلى ذلك أنّ الناس طوّروا عادات أخرى ترشدهم عندما لا يعرفون طريق الوصول إلى مقصدهم. فالتعليمات المطبوعة عن الوجهات التي تقدّمها شركة ماب كوست MapQuest وخرائط غوغل باتت شائعة الاستخدام، فضلا عن أن الكثير من أصحاب الشركات يبيعون الآن وحدات محمولة من نظام تحديد الموقع، يستطيع السائقون استخدامها في رحلاتهم وفي السيارات المُستَأجَرة.

في أثناء عملي مع أحد العملاء الذي كان يدمج نظام تحديد الموقع جي بيي أس GPS ورسم الخرائط في جهاز جديد من الهواتف الخلوية، خطرت لنا فكرة جعل حركة المرور تظهر آليا عند استخدام وظيفة

الملاحة. أي سيقوم المستخدمون بالرجوع إلى هذا التطبيق قبل النـزول إلى الطريق، مما يوجد آلية تدريب موثوقة.

السلوك الاعتياديّ مملٌّ بطبيعته، ونحن لا نفكر فيه. فعلى الرغم من أنّ الحصول على فيديو في هاتفي الخلوي أمرٌ شائع، إلا أنني، بصورة اعتيادية، أستخدم الرسائل النصية والبريد الإلكتروني. فجاذبية التطبيقات الجديدة والمثيرة يجب أن تتناسب مع معرفتنا بأنّ الشركات تبحث عن علاقات مع زبائنها لا عن مواقف مؤقَّتة لا تدوم.

ويلعب السعر دورا رئيسيا في عملية التدريب. فاستخدام الهواتف الخلوية مؤثر فوريّ، لكنّ الفاتورة المرتفعة تعدّ عقوبة لأنها تقلل من استخدام الهاتف في المستقبل. لذا فمن المهم أن يصبح السعر مسألة لا تثير الانتباه، لكي نطور سلوك شراء متكرر لدى الزبون. فسواء أكانت السلعة فنجان قهوة بالحليب بستة دولارات أم لعبة فيديو بستين دولارا، فإنَّ كلا الصنفين يوجدا مجالا لإمكانية شرائهما. وحتى في حالة عدم اهتمام الشركة بالسعر، فإنّ وعد العلامة التجارية مرفق بسعر ضمني مرتبط به. فإن انتهك ذلك السعر، احتفظ الزبون بمسؤولية المراجعة في عقله التنفيذي.

يبدو الآن أن هناك سعيا حثيثا على المستوى الوطني لرفع الأسعار بطريقة مضلِّلة عبر فرض رسوم مستقلة عن الأسعار المُعلن عنها. ومن الواضح أن هذا أسلوب فعال بسبب انتشاره على نطاق واسع (كتبت هذا الفصل من الكتاب في فندق في مدينة كنساس يضيف مبلغ ثلاثة دولارات على فاتورة خدمة الغرف تحت باب متفرّقات). توخَّ الحذر؛ فعندما يتجاوز الزبون عتبة اللامبالاة، قد يراجع الفاتورة كلها. وقد يقرر الزبائن أنّ بإمكانهم العيش بدون محطات تلفزيونية إضافية، أو أجهزة لاسلكية باهظة الثمن، أو حتى المصرف الذي يستخدمونه حاليا.

وتستطيع الشركات، عبر توطيد بيئة دائمة لاستخدام المنتج، أن تبدأ بتحويل السلوك المتقطّع إلى سلوك اعتيادي، باستخدام التأثير والتعزيز. فتدريب الزبائن يعني تيقن التأثير في سلوك معيّن، إيجابيا أو سلبيا.

التأثير

تتكرر السلوكيات لأنها تعزَّز بالمؤثرات. توضح لنا هذه العبارة سبب النتائج الهزيلة أو غير الدقيقة للأبحاث التي تُجرى على السوق. فالتأثير هو أيّ شيء يزيد من احتمال ظهور السلوك، لكنّ هذه العملية مستمرة، وغالبا في مستوى اللاوعي. وقد يكون المؤثر متأصلا في عملية الشراء، مثل تناول كأس من المثلجات في يوم صيفي حار. وقد يكون خدمة ودودة، وسريعة، وربما يتمثل في الموظفين الذين نتعامل

معهم.

ويختلف التأثير عن المكافأة في أن الأول يعمل مع العقل الاعتيادي، في حين تعمل الثانية مع العقل التنفيذيّ. والتأثير هو إحدى آليات التغذية الراجعة التي تعدل الأنماط المستثارة في عصبونات الجزء من الدماغ الذي يتعلم بدون وعي. والتوقيت المناسب يلعب دورا حاسما في هذه العملية، فتأخيرٌ مقداره نصف ثانية يمكن أن يسبّب استجابة في العقل التنفيذي تستطيع أن تعيق التعلّم الاعتياديّ.

اكتشف الباحثون في أثناء محاولتهم تطوير نظام تنبيه يسهّل على السائقين الاستجابة باستخدام المكابح، أنّ تأثير النور التحذيريّ يكون أشد فاعلية عندما يراه السائق في زمن يتراوح بين 200-500 جزء من الثانية. فإن طال ظهور النور أكثر من ذلك عالجَ العقل التنفيذي هذه المعلومة؛ وهذا يزيد الزمن الذي يحتاج إليه السائق إلى الاستجابة.

ومثلما ذكرنا سابقا، فإن استخدام فأرة الحاسوب أمرٌ بديهي/ حدسي لأنّ حركات المشيرة على الشاشة تبدو متزامنة تماما مع حركة اليد. فإذا حدث تأخير بمقدار نصف ثانية بين تحريك الفأرة واستجابة المشيرة، أصبح التعلّم بطيئا ومحبطا.

تحتاج الشركات، في سعيها لتحديد السلوكيات المتضمَّنة في عمليات الاكتشاف والشراء والاستخدام، إلى تصميم مؤثرات مناسبة توجّه تشكل العادة.

دوغ روسير أحد عملائي منذ وقت طويل، وهو أول مدير أدرك تماما أهمية تطوير مقاربة تسويق المنتج وتطويره اعتمادا على تشكيل العادة، وعمل معي على ذلك. ونظرا لأنه مدير في شركة لاسلكي كبرى فقد استدعي مرارا لمناقشة العادات مع فريق من المسؤولين عن الولاء للشركة. وعندما شرح له أعضاء الفريق أنهم سيتصلون بالزبائن الموالين (أي الزبائن الذين استخدموا خدمة الشركة مدة ثلاث سنوات متواصلة أو أكثر)، دُهشوا من نصيحته: "لا تفعلوا ذلك!". فعلى الرغم من سلامة النية والقصد، ينطوي الاتصال بهؤلاء الزبائن على مخاطرة بترقية قرار إعادة الشراء إلى العقل التنفيذي. وأوصى دوغ الفريق بتصميم مجموعة من المكافآت يمكن استخدامها كمؤثراتٍ دورية تقدم إلى أفضل زبائن الشركة.

التلميح

التلميح ينشّط العادة، فهو يشبه حجر الدومينو الأول الذي يسقط بقية الأحجار كلها. يمكن للتلميح أن يكون أي مثير مرتبط بسياق العادة، مثل المناظر، والأصوات، والروائح، والمذاق، وحتى مجرد اللمسة. وقد يفعّل الربطُ بين المثيرات الاستجابةَ، مثل الروائح والأصوات الصادرة عن مطعم للوجبات السريعة، التي تلمحٍّ إلى

سيناريو يدفعك إلى طلب وجبة من الهمبرغر والبطاطا المقلية. فربط التلميح بالسلوك يسّرع تشكّل العادة.

دخلت شركة كندية صغيرة، أر آي أم RIM، عالمَ البيانات اللاسلكية الذي لا يرحم في أواخر التسعينيات، لتنافس شركة موتورولا الرائدة. أما الحل الفريد الذي ابتكرته الشركة الصغيرة - الجمع بين حزمة صغيرة من حزم الطيف اللاسلكية، وجهاز بحجم قبضة اليد، وبرنامج تشغيل وسائط متعددة - فقد مكَّن العاملين والموظفين المتجّولين من تلقّي بريدهم وهم بعيدون عن مكاتبهم. في ذلك الوقت، كان استخدام خدمات الشركات الأخرى يتطلب من المستخدم إنشاء حساب بريد إلكتروني لاسلكي مستقل. ومع تزايد اعتماد الشركات على البريد الإلكتروني في عملها، بات استخدام جهاز بلاك بيري Black Berry الذي ابتكرته شركة أر آي أم أمرا لا غنى عنه.

لكنّ التدريب المستند إلى التلميح يحول العادة إلى إدمان. فالتنقل والحراك مثّلا السياق الذي وجد فيه جهاز بلاك بيري، لكن آلية التلميح أدت إلى الإدمان على استخدامه. فالرسائل الإلكترونية تدُفع في الجهاز بحيث لا يفكر المستخدم - بعقله الواعي - في تثبيتها وتأمينها (قوة تقليص عدد الخطوات). وعندما يصل البريد الإلكترونيّ، يعلن عن نفسه بتلميح على شكل نغمة أو رجّة. وقوة هذا التلميح تأتي من أنه يحفز سلوكا (تفقّد وصول بريد جديد) يتعزز على الفور لأن البريد الإلكتروني يحمّل على الجهاز فورا. ولا ريب في أن بلاك بيري يُعدّ مثالا ممتازا للجهاز الذي يعمل مع العقل الاعتياديّ، تاركا للعقل التنفيذي التركيز على مهمة تقويم البريد والردّ عليه.

11 الحفاظ على العادة

الحجة الأكثر تناقضا مع الحدس البديهي في هذا الكتاب هي عدم رغبة الشركات بأن يفكر زبائنها في منتجاتها، خاصة إذا كانت رائدة في السوق. فإن كان زبائنك يتبعون القيادة الآلية عند شراء منتجك، دعهم وشأنهم. فحين ينتقل سلوك إعادة الشراء من مستوى العادة ويرتقي إلى مستوى وعي العقل التنفيذي، ستؤخذ شركات أخرى بعين الاعتبار. وربما يعدّل الزبائن سلوك الشراء الذي يتّبعونه. سنلقي الآن نظرة على المواقف التي يحدث فيها ذلك.

قد يهدّد أي تغيير في المنتج - سواء أكان في المواصفات أو المظهر أو السعر أو الأداء أو قنوات التوزيع - بخطر نقل العادة إلى نطاق العقل التنفيذي. فوجئت كثيرا عندما عادت زوجتي من السوق بدون أن تستبدل سيارتنا (من طراز فورد إكسبلورر) المهشمة إثر تعرضها لحادث. فلقد أحبت الطراز حقا، وافترضتُ أنها ستشتري واحدة مشابهة. لكنها عادت من الوكالة محبطة، وقالت إن حجم النموذج الجديد لم يعجبها. وبالطبع، ربما زاد الحجم الكبير من إغراء شراء سيارة فورد إكسبلورر؛ وأنا أورد هذا المثال لأوضّح هذه النقطة فقط. فأي تغيير ينطوي على شيء من المخاطرة.

لكنَّ عدم تطوير المنتج وتحديثه يمكن أن يعيق السلوك الاعتيادي أيضا. وهذا ليس مناقضا لما ذكرته، بل هو إقرارٌ بأنَّ وعد العلامة التجارية مرتبط بالحفاظ على العلاقة في سوق متبدل ومتغير. وعدم القدرة على الإبقاء على العرض حديثا وراهنا يعدّ صيغة من صيغ نقض وعد العلامة التجارية. سلسلة الفنادق مثلا تتحمل تكاليف باهظة لتحديث مبانيها، لكن إن لم تفعل، فسوف تواجه خطر الانخفاض التدريجي في أعداد الزبائن. وأدى إهمال شركة كيه مارت Kmart لمتاجرها إلى الظهور بمظهر الشركة قديمة الطراز والرخيصة، وفقدت الحظوة لدى زبائنها، ولدى المعنيين والخبراء في الشؤون الاقتصادية والمالية والتجارية. وتعرضت شركة بالم Palm، التي احتلت المرتبة الأولى في ابتكار الهواتف في ما مضى، للانتقاد بسبب المحافظة على الطراز ذاته وقتا طويلا جدا؛ استمّر مدة سنتين. وهذا ما دفعها إلى الاستعانة بجون روبنشتاين (كبير مصممّي جهاز آي بود iPod) ليساعد على تجديد الشركة.

وعلى نحو مشابه، يمكن لتغيير الطبيعة الأساسية للصفقة أن يؤدي إلى إزاحة وتفكيك العادات الراهنة، حتى لو كانت الشركة تقدم صفقة أفضل. تواجه عمليات ترويج المبيعات هذا العائق. إذ إن تبديل طبيعة الصفقة يعرقل عملية إعادة الشراء الآلية. وقد تصبح الصفقة تلميحا

جديدا، مثلما هي الحال مع قسائم الشراء والتنـزيلات السنوية.

إن رفع الأسعار باطّراد ينطوي على مجازفة بترقية سلوك إعادة الشراء إلى مستوى العقل التنفيذي. ولذلك، إما أن تحافظ على زبونك عند مستوى اللامبالاة بالارتفاع المفاجئ للأسعار، أو تقدم سببا واضحا ووجيها لزيادة الأسعار. وقد تمكنت شركات السيارات من رفع أسعارها لسنوات عبر توسيع نطاق خطة الدفع لتبقى الدفعات الشهرية ثابتة. وبالمقابل، تواجه صناعة الإلكترونيات ضغطا شديدا ومتواصلا لتخفيض الأسعار، علما بأن تسجيل المنتج تحت اسم علامة تجارية معروفة يجعله أقل تأثرا بضغوط التسعير.

قواعد ممارسة التأثير

ثمة جزء آخر من التأثير يستحق أن نتوسع في الحديث عنه. ففي أثناء الحوار مع كارين براير، ناقشت مشكلة سهولة الوصول إلى موقعها الإلكتروني. وقد عبّرت عن إحباطها من نتيجة المبيعات، وعلّقت بالقول: "لقد دمجتها في قاعدة التأثير المتبدلة، لكن يبدو أن ذلك لا يجدي نفعا".

إن التأثير المتبدّل، أو التأثير في السلوكيات على نحو متقطع بدلا من التأثير فيها كلما ظهرت، يؤدي إلى تشكيل سلوكيات مستمرة وموثوقة. لكن يجب على الشركة أن تنجز وعد علامتها التجارية في الأحوال كلها. وعبر التوفيق بين هذين المبدأين، تملك الشركة الفرصة لدفع الزبون إلى الولاء لها. وتشير الأبحاث المتعلقة برضا الزبون إلى أنَّ المرة الوحيدة التي يتشكل فيها ارتباط بين رضا الزبون وعملية إعادة الشراء تكون عندما يعبر الزبون عن بهجته وسروره. وتأتي البهجة من المفاجأة، وخاصة عندما يحصل على مكافأة غير متوقعة أو يتلقى شيئا إضافيا. ولدى شركة نيو أورليانز عبارة تصف ذلك الشيء الإضافي الذي يقدمه البائع مع السلعة: هدية صغيرة.

فإذا قدمت الشركة هذه الهدية الصغيرة مع كل عملية شراء، ستصبح هذه أمرا متوقعا وعاديا، ومن ثم ستفشل في إدخال البهجة والسرور إلى نفس المشتري. لكن إن قدمت بحسب قاعدة تأثير متبدّلة، سوف تتجه عادات إعادة شراء لدى الزبائن نحو الاستمرار والديمومة.

12 قوة العادات: السلاح ذو الحدّين

على الرغم من أن فهم عادات الزبائن يمكن أن يؤدي إلى علاقة مربحة طويلة الأمد، إلا أن ذلك يتطلب تغيير عادات المؤسسة. فثبات عادة الزبون الفرد لا يقارن بثبات عادات الشركة الكبيرة. وليست البنية التنظيمية/المؤسساتية وحدها (من سياسات وإجراءات وعمليات) هي ما تمنع العروض المصمَّمة لتكون اعتيادية، لكن سلوك (عادات) الموظّفين يمكن أن يسبب ذلك أيضا.

فإذا ما استخدم المديرون المسؤولون عن الأسواق معايير رضا الزبون لتحديد مراتب موظفيهم، وتقويم أداء المتاجر، ورفع التقارير إلى رؤسائهم، فسوف يواجهون مقاومة شديدة في التحول إلى معيار آخر أكثر نفعا وجدوى. إذ إنّ بمقدور مصمّم المنتج أن يبتكر سطحا بينيا بديهيا/حدسيا مع الزبائن بالاعتماد على رؤيته لتشكل العادة، لكن يمكن لمطوّري المنتج أو لمديري الإنتاج أن يضيفوا الزخارف المغرية التي تجمّل منتجات الشركة الأخرى كلها. وحتى إذا تمكنت رؤية المنتج من النجاة من التطوير وتطبيق المبادئ التجارية، فمن المرجح أن يظهر مدير الدعاية اهتماما ضئيلا باكتشاف الرسالة اللازمة لتشكل العادة.

ولحل هذه المشكلة ما عليك سوى أن تدرب موظفيك وزملاءك. ولتحقيق ذلك حاول التأثير في تلك السلوكيات التي تجلب إلى السوق خدمات ومنتجات تؤدي إلى تشكّل العادة. أضف مقاييس جديدة، وبدّل السياق الذي تجري فيه عملية صنع القرار. فكّر في أفضل أنواع المكافآت الكعك المحلى التي تناسب مؤسستك، واستنتج متى يجب أن تستخدم الآلات الطنّانة.

ولسوء الحظّ، يمكن للبنى التنظيمية/المؤسساتية أن توجد، بدون قصدٍ، تعقيدات تحاصر الزبون. عندما أخذت والدي إلى عيادة معالجة السرطان، شعرت بالرعب حين رأيتُ موظفة الاستقبال تناوله ملفا من ثماني استمارات وتطلب منه أن يملأها بالمعلومات. فسألتُ الموظفة والإحباط يغلبني عن سبب عدم نقل هذه المعلومات من الطبيب الذي حوّلنا إلى هنا، وعن سبب هذه الاستمارات كلها. لكنّ جوابها بدا لامباليا: "لكلٍّ قسم استماراته الخاصة". وبعد إلقاء نظرة سريعة على الاستمارات وجدتُ أنّ 80 بالمئة من الأسئلة تتناول المعلومات نفسها. فقد سمحت هذه العيادة لبنيتها التنظيمية أن تعرّض عملائها لعملية معقدّة ومضيعة للوقت، مع أن من الأسهل وضع صيغة واحدة يمكن طبعها وتوزيعها.

غالبا ما تعاني الشركات الكبرى هذه المشكلة عندما يتخذ موظّفوها

- الذين يجهلون طبيعة الزبائن - قراراتٍ يمكن أن تضيف طبقات من التعقيد. وسيكون بمقدور الشركات، عبر وضع تشكيل العادة على قمة سلم الأولويات، أن تدرك بصورة موضوعية الحاجة إلى تنظيم هذه العمليات.

الخاتمة

تتحكم عادات زبائن كلّ سوق به. وتحافظ الشركات والمنتجات على مواقعها طالما يحافظ زبائنها على سلوكهم الاعتياديّ. أما المنافسون الجدد فلا يستطيعون تحقيق النجاح إلا إذا تمكنوا من استبدال السلوك اللاواعي الراسخ لشريحة أو أكثر من المستهلكين، أو ابتكار عادات جديدة توجد أسواقا جديدة.

يخضع بعض من أكثر عاداتنا رسوخا اليوم إلى تحولات عميقة. فنحن لم نعد نقرأ الصحف اليومية بحماس وانتظام (مثلما يشهد ثمن النسخة الزهيد لأكثر الصحف اليومية). والملايين استبدلوا هواتفهم الأرضية بأخرى خلوية، والبريد الإلكتروني بات تقنية قديمة من منظور الجيل الجديد؛ حتى مبيعات المشروبات الغازية تتعرض لانخفاض مستمر يبلغ 2 بالمئة سنويا.

لكنّ هذه التحولات الرئيسية كلها، التي تبدو ثورية جدا، قد ظهرت تدريجيا على مر الزمن، عندما أصبحت الدارات العصبية في العقل الاعتياديّ مؤهلة لاستخدام الهاتف الخلوي بدلٍ الهاتف الأرضيّ، وشرب زجاجة ماء بدلا من زجاجة مياه غازية. تمكّن الإنترنت شركاتٍ عديدة (مثل يوتيوب YouTube، وماي سبايس MySpace، وفيس بوك FaceBook) من تحقيق رسملة سوقية تبلغ مليار دولار في غضون بضعة أشهر. لكنّ نجاح هذه الشركات مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة الشبكات الاجتماعية على إيجاد عادات جديدة.

آمل أن يكون هذا الكتاب قد قدم الحجة لمصلحة إجراء فحص استقصائي شامل لعملية التسويق، اعتمادا على فهم أفضل لكيفية عمل أدمغتنا. لكن القيمة الحقيقة لكتاب العادة سوف تأتي من المديرين الذين يعيدون النظر في مقاربتهم لإيجاد علاقات مع زبائنهم والحفاظ عليها. وعبر فهم كيفية تصميم المنتج، واختيار قنوات التوزيع، ووضع السعر المناسب، وابتكار رسائل بارعة إلى العقلين الاعتيادي والتنفيذي، يمكن دفع الزبون إلى التشبث بولائه بدون وعي؛ وهو أهم مصدر قوة يمكن لأيَّ شركة أن تملكه.

انتهى

---

[1] Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought, George Lakoff and Mark Johnson, Basic Books, 1999.

[2] إن إطلاق تسميات على البنى والعمليات داخل الدماغ اعتباطيٌّ إلى حدٍّ ما، وقد ينطوي على خطر تشكيل انطباع غير دقيق بأننا نفهم هذا الشيء الذي نسميه حقا. ويستخدم مصطلحا العقل الاعتيادي والعقل التنفيذي على نحو واسع بوصفهما وسيلة تعكس الفهم التقليدي لهذين المفهومين.

[3] غاري كيلدال كتب أول برنامج عمل للحاسوب. وسيمور روبنشتاين وروبـي بارناباي كتبا برنامج وورد ستار؛ أول برنامج حاسوبـي لمعالجة الكلمات. واخترع دان بريكلن وبوب فرانكستون برنامج المعالجات الإحصائية فيزيكالك. أما بوب غاسكنـز ودينس أوستن فابتكرا أول برنامج للعروض، وهو برنامج العارض، الذي أصبح برنامج باور بوينت في ما بعد.

[4] R. Grant Steen, The Evolving Brain (Amherst, NY: Prometheus Books, 2007).

[5] نقصد بكلمة وعي الأنماط الخاصة من العمليات العقلية التي تستلزم معرفة الذات.

[6] تدور مناقشة مهمة عن عدد العقول التي يملكها الدماغ، وعلى نحو خاص اعتمادا على الأنظمة المختلفة التي تم تحديدها للذاكرة.

* منطقة اتصال بين خلية عصبية وأخرى تتألف من فجوة بالغة الصغر (تقاس بالنانومتر) (م).

[7] From R. Grant Steen's excellent book The Evolving Brain.

[8] D. J. Townsend and T. G. Bever, Sentence Comprehension: the Integration of Habits and Rules (Cambridge: MIT Press, 2001).

[9] Elizabeth A. Phelps, "Emotion and Cognition: Insights From Studies of the Human Amygdala," Annual Review of Psychology, 57 (2006): 27-53.

[10] التسويق السلوكي: مصطلح استخدم بمعنى ضيق لوصف اقتفاء أثر السلوك على المواقع الإلكترونية، لكن من الشائع الإشارة إلى تلك الوظيفة بوصفها استهدافا للسلوك. وفي هذا الكتاب يشير التسويق السلوكي إلى سلسلة واسعة من الأنشطة التسويقية المصمَّمة لإظهار سلوكيات محدَّدة تؤدي إلى تشكّل العادة.

[11] بالتعاون مع سريدار ناراسيمان الحائز على الدكتوراه من كلية جورجيا التقنية.

Table of Contents